**Стресс, усталость, выгорание**

**Вып. 1**

Оглавление

[Пусть ваши сотрудники не устают 3](#_Toc16669675)

[Продолжение: ваши сотрудники постоянно в стрессе 5](#_Toc16669676)

[О перегорании подчиненных 7](#_Toc16669677)

[О нервной работе 10](#_Toc16669678)

[Комната психологической разгрузки на предприятии 13](#_Toc16669679)

[Что такое «внутренний хомяк» 20](#_Toc16669680)

[Не допускайте перегорания своих сотрудников 22](#_Toc16669681)

[Не загоняйте сотрудников в стресс 25](#_Toc16669682)

[Личный кризис имеет экономическую причину 28](#_Toc16669683)

[У ваших сотрудников нервная работа? 29](#_Toc16669684)

[Уставать вредно 32](#_Toc16669685)

[Не будьте «загнанной лошадью» 34](#_Toc16669686)

[Сверхусилия сотрудников 36](#_Toc16669687)

[Как не сгореть на работе 39](#_Toc16669688)

[Ложитесь спать вовремя 41](#_Toc16669689)

[Регулярно перезагружайте мозг 42](#_Toc16669690)

[Выгорание бывает неявным 44](#_Toc16669691)

[Не работайте в выходной 46](#_Toc16669692)

[Не позволяйте сотрудникам уставать 48](#_Toc16669693)

[Что делать после эмоционального выгорания 49](#_Toc16669694)

[Как не уставать 51](#_Toc16669695)

[Что такое «хроническая занятость» 57](#_Toc16669696)

[Хроническая усталость 59](#_Toc16669697)

[Неужели вы трудоголик? 62](#_Toc16669698)

[Выгорание 67](#_Toc16669699)

[Не несите стресс домой 72](#_Toc16669700)

[Кто плачет на работе 73](#_Toc16669701)

[Как победить прокрастинацию 75](#_Toc16669702)

[Проверенное средство: как победить стресс и не сгореть на работе 77](#_Toc16669703)

[«Молчи, грусть»: как помочь справиться со стрессом 80](#_Toc16669704)

[Думайте о хорошем: почему важно закончить день без негативных мыслей 82](#_Toc16669705)

[Не позволяйте своему боссу загонять вас в стресс 85](#_Toc16669706)

[22 способа победить напряжение 88](#_Toc16669707)

[Ближе к телу: как сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях 101](#_Toc16669708)

[Другая жизнь: как стать собой на работе и не только 104](#_Toc16669709)

[На работе важно чувствовать себя счастливым 111](#_Toc16669710)

[Лекарство для тех, кто не хочет идти на работу 114](#_Toc16669711)

[Всё и сразу: как работать в нескольких проектах одновременно 121](#_Toc16669712)

[Дело не в шуме: почему мы не можем сосредоточиться в офисе 124](#_Toc16669713)

[Зависть в помощь 125](#_Toc16669714)

[Советы тем, кто страдает от трудоголизма 130](#_Toc16669715)

[Советы тем, кто не может работать без вдохновения 134](#_Toc16669716)

[Как заинтересоваться неинтересным и понять сложное 136](#_Toc16669717)

[Наш мозг к этому не приспособлен: почему 8-часовой рабочий день стал бессмыслицей 139](#_Toc16669718)

[Как использовать стресс себе на пользу 140](#_Toc16669719)

[Победить стресс просто, если знаешь его причину 142](#_Toc16669720)

[Хорошая работа не спасает от выгорания 146](#_Toc16669721)

[Как восстановиться после эмоционального выгорания 150](#_Toc16669722)

[Как спасти сотрудников от выгорания на работе 154](#_Toc16669723)

[Не пытайтесь полюбить "эту" работу 162](#_Toc16669724)

[Стресс во благо: как «позитивный стрессовый менталитет» помогает решать сложные задачи 164](#_Toc16669725)

[Три беды, превращающие работу в муку 165](#_Toc16669726)

[Легко ли быть трудоголиком? 171](#_Toc16669727)

[Советы тем, кто страдает от трудоголизма 176](#_Toc16669728)

[**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)

# Пусть ваши сотрудники не устают

[Тони Шварц](http://hbr-russia.ru/blogs/663/) 20.04.2015

Я часто начинаю беседу с трех вопросов:

— Кто из присутствующих ощущает, что темп жизни существенно возрос за последние годы?

— Кто из вас полагает, что темп будет расти и дальше?

В ответ на оба вопроса в аудитории — лес рук.

— Итак, — говорю я. — А вот и вопрос на миллион: кто из вас надеется, что силы будут расти в соответствии с возрастающими требованиями?

Один-два человека робко поднимают руку. Прокатывается волна нервного смеха. Все вроде бы понимают, что пора волноваться и что-то делать, но чувствуют себя так, словно им поставили подножку. Отчего?

Ответ, мне кажется, ясен: свои силы, свои запасы горючего мы принимаем как данность. Мы жжем и свой запас, и ресурсы планеты без оглядки в уверенности, что исчерпать их невозможно.

Однако уровень запроса уже превысил наши возможности. Смешаем метафоры: мы стараемся бежать как можно быстрее, но с трудом удерживаемся на месте.

Наступил энергетический кризис. Личный и затрагивающий каждого из нас.

Моя компания, The Energy Project, решает именно эту проблему: восстановление ресурсов отдельного человека и компании. За последние полгода мы получили десятки обращений от руководителей крупных организаций. Все дружно возопили: «Не справляемся!».

Лозунг «Быстрее, выше, сильнее», этот клич свободного рынка, не умолкающий все 200 лет Промышленной революции, наконец-то завел нас в тупик. Мы достигли предела, все больше людей видят, что правила игры срочно нужно менять.

Общепринятая аксиома — чем больше сил мы расходуем, тем больше времени нужно на восстановление — на отдых, размышление, подзарядку, перезагрузку.

Человек не может работать, словно компьютер: постоянно на большой скорости и не выключаясь. Если мы попытаемся вести себя словно компьютеры, мы проиграем бой.

Только возобновляемых ресурсов может хватить надолго. Например, я вменил себе в обязанность спать ночью не менее восьми часов, в выходные отдыхать днем, делать частые паузы во время рабочего дня и к занятиям спорта отношусь теперь чуть ли не более набожно, чем к молитвам.

Читайте материал по теме: [Сон важнее еды](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p15359/)

Я поступаю так потому, что расходую в рабочие часы гораздо больше энергии, чем прежде. Но даже столь осознанно сосредоточившись на восстановлении, неделю тому назад я дошел до ручки. В четверг, устав посреди рабочего дня, я предупредил сотрудников, что намерен вздремнуть в том кабинете, который мы специально отвели для отдыха. Я укладываюсь там пару раз в неделю на 20—30 минут, и такой сон чрезвычайно освежает.

Проблема в том, что я проспал два с лишним часа, а проснулся все таким же усталым и никак не мог понять, отчего. Потом сообразил: последние два месяца я каждую неделю по два-три дня проводил в разъездах. Вот усталость и накопилась.

Клиенты подтверждают: это общая проблема. Каждую неделю я помногу раз выслушиваю одну и ту же историю.

Руководитель из крупной потребительской компании сказала мне, что уже не помнит, когда имела возможность долее получаса без помех размышлять над одной задачей.

Сосредоточиться. Глава технологического отдела накопил в почтовом ящике без малого тысячу посланий.

— Среди них есть важные? — спросил я.

— Почем знать, я не смотрел, — ответил он.

Читайте материал по теме: [4 вредоносных мифа, в которые все еще верят многие компании](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p15150/)

На прошлой неделе мне позвонил специалист по кадрам из ведущей финансовой фирмы. Позвонил он потому, что двое ключевых сотрудников (эти люди зарабатывают миллионы) заявили, что больше не в силах справляться.

Они жаловались на невыносимые условия труда: бесконечные часы работы, выматывающие поездки, обязанность круглосуточно быть на связи, отсутствие семейного досуга и даже времени на уход за собой. Знакомая проблема?

«Можете ли вы помочь?» — спросил меня этот кадровик. Я ответил что попытаюсь, ведь кое-какие стратегии у нас разработаны. Но мы не можем решить эти проблемы в одиночку: компаниям пора перестраивать свою работу, свой образ жизни.

Чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество в будущем, пора отказаться от манеры высасывать все соки из сотрудников. Нужно, напротив, заняться удовлетворением основных потребностей человека — его физических, эмоциональных, интеллектуальных и духовных нужд, чтобы свободный, восстановивший свои силы индивидуум вновь почувствовал энтузиазм и смог работать с полной отдачей.

Подумайте сами, что выгоднее: чтобы человек работал по 11 часов в день на 60% мощности или обычные 8 часов, но зато с 95% отдачей, потому что он будет брать паузы для отдыха и подзарядки.

Подсчитали?

**ТОНИ ШВАРЦ**

*Президент компании The Energy Project и автор книги Be Excellent at Anything.*

# Продолжение: ваши сотрудники постоянно в стрессе

[Энни МакКи](http://hbr-russia.ru/blogs/921/) 23.09.2015

Ваш босс вечно загоняет себя в стресс, а заодно и вас изводит? Добро пожаловать в клуб. Эпидемия стресса поразила руководителей и бизнес-лидеров — и все очень быстро выгорают.

Причины очевидны: стремительно меняющаяся экономическая ситуация; быстро развивающиеся технологии; круглосуточная работа без отдыха. Мы все под прессом, мы все делаем слишком много и слишком долго, а в итоге и ваш босс, и, возможно, вы сами — в ловушке «синдрома жертвы»: все время отдаете, отдаете, отдаете… и вот уже вам нечего больше отдавать. И тот лидер, который некогда славился своим эмоциональным интеллектом, создал отличную команду, мотивировал людей, превратился в нервного, мрачного, циничного человека. Теперь он либо все время вас теребит, либо исчезает куда-то как раз в тот момент, когда он так нужен — как говорится, оба варианта одинаково плохи.

Что произойдет, когда появится реальная проблема? А вот что: стресс поразит и вас так же сильно, как и вашего начальника! Вы заразитесь деструктивными эмоциями босса, тоже станете разочарованным, циничным и злым. Взмолитесь об избавлении, а если уйти невозможно, начнете снижать свой вклад в общее дело, пытаясь переждать непогоду. Речь ведь идет о выживании!

Поразительно, как быстро замученный стрессом лидер передает его всей команде! Отчасти виной тому «инфекционная» природа стресса: он распространяется со скоростью лесного пожара — и тем быстрее, чем большее влияние на судьбу окружающих имеет источник инфекции, а начальник как раз имеет такое влияние. Кроме того, мы ведь и так уже близки к стрессу, загнать нас в него нетрудно. Все долгое время приносили жертвы, отдавали многое — еще один толчок и все рухнет.

Рассмотрим ситуацию конкретного человека, моего коллеги и друга. Назову его Натаном. Два года назад Натан с радостью принял повышение. Да, до него доходили слухи, что с новым боссом, Джеффри, трудно иметь дело, но ему уже доводилось работать с непростыми по характеру начальниками. А еще Натан понимал, что устал карабкаться наверх. Он долгое время участвовал в этих гонках, но ведь теперь он получил то, к чему стремился с самого начала, верно? Он зачерпнет поглубже и найдет в себе резервы для огромных усилий, которые потребует новая работа.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

В первые несколько месяцев Натан выяснил две вещи: во-первых, на этот раз сил у него куда меньше, чем было в прошлый раз при очередном карьерном скачке. Во-вторых, очарование «медового месяца» на новом месте рассеялось прежде, чем он успел им насладиться. Джеффри не давал ему продыху. Все ему было не так. Сначала Натан винил себя — нужно работать усерднее, подхлестнуть темп, выдать результат — он приналег, да все без толку. Джеффри все так же терзал его, язвил и все время злился. Прошел год, и Натан уподобился своему боссу. Он стал вымещать раздражение на близких, что было вовсе на него не похоже. Он заразился от Джеффри, и никто не знал, как это лечится.

После того как он всю жизнь посвятил этой отрасли, попал в компанию, которой восхищался, Натан вдруг попросту утратил смысл в том, что делал. Было похоже на то, что и Джеффри, и коллеги думают только о ближайших последствиях своих действий.

Это еще одна проблема выгоревших боссов. Они так сосредоточены на собственных проблемах, что не помогают сотрудникам увидеть самое главное в работе, ту благородную миссию, которой служит компания и которая могла бы вдохновлять всех, или то видение будущего, во имя которого стоит сейчас потерпеть. Именно смысла и цели недоставало Натану, чтобы предотвратить грозившее ему выгорание.

Итак, если стресс — эпидемия, а источник заразы — собственный босс, что же нам делать? Сначала посмотрим на то, чего вы сделать точно не сможете: вы не смените начальника и не научите его правильно реагировать на стресс. Каждый сам должен научиться, как жить под давлением, и если ваш босс перешел черту, вы можете быть самим совершенством, выполнять работу с опережением графика и осыпать начальника комплиментами — не поможет, успокойтесь. Нет, работу, конечно, делайте и старайтесь получше, только не ждите чудес.

Читайте материал по теме: [Как справиться с первопричиной стресса](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p16388/)

А вот что в ваших силах: работать над собой! Прежде всего, постарайтесь понять, что так извело вашего начальника, потом загляните поглубже в свое сердце в поисках эмпатии, уникальной человеческой способности понимать другого. Придется потратить какое-то время на то, чтобы по-настоящему понять эмоциональное состояние другого человека. Вам придется осознанно смотреть на мир, на события, на себя самого его глазами. Кстати говоря, эмпатия — основной навык эмоционального интеллекта.

Именно это и сделал Натан. Он предпринял усилия «войти в положение» своего босса, отказавшись от гнева и самозащиты. Он постарался охватить всю ситуацию целиком, включая проблемы своего начальника: его конфликт с командой, его трудности в отношениях с гендиректором. Постепенно он научился общаться с Джеффри, порой даже дружески смеяться вместе с ним, Джеффри начал рассказывать ему о своей жизни, о семье.

Проникнуться сочувствием к таком человеку, как Джеффри, нелегко, поскольку он вызывает естественную реакцию отпора и даже агрессии, но никак не сочувствия. Но если вы сумеете почувствовать и выразить эмпатию, то а) ваш начальник, скорее всего, это увидит, что пойдет ему на пользу и б) вы сможете выдержать его нападки, поняв, что это проблемы босса, а не ваши.

Парадоксально, но когда Натан научился подстраиваться к перепадам своего замученного босса, тот и сам стал немного спокойнее.

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: учимся общаться с невыносимыми людьми](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15906/)

И вместе с тем эмпатия помогает выстроить правильную дистанцию. Это непросто, ведь вы же не можете просто закрыться или перестать общаться со своим начальником. Приходится постоянно следить за собой и контролировать эмоции. Так присмотритесь же к той эмоциональной бездне, что разделяет вас: в какой мере стресс и негатив исходят от начальника, а в какой — от вас?

И самое главное: вы должны следить за собственным стрессом и дома, и на работе. Как у вас-то дела обстоят? Проверяйте свои отношения. Вы не слишком вспыльчивы и раздражительны? Может быть, нетерпеливы? Или, того хуже, придираетесь и пьете чужую кровь? Со всеми бывает, но такое поведение (особенно дома) — многозначительный симптом.

Если вы замечаете, что у вас наступает выгорание — пора что-то предпринимать. Выделите себе время на восстановление. И не обманывайтесь: одних только каникул для этого недостаточно. Помните летний отпуск? Кажется, это было сто лет назад. Чтобы справляться со стрессом изо дня в день, нам и восстановление нужно постоянное, а не раз в году.

Некоторые советы годятся в любой ситуации — научитесь смеяться вместе с коллегами (нет, не над боссом!), развлекайтесь вместе, занимайтесь спортом, дружите, правильно расставляйте приоритеты. Влияние медитации на нашу способность сохранять спокойствие и управлять стрессом тоже прекрасно подтверждено исследованиями, и интерес к ней неуклонно растет, в том числе и потому, что повсеместно растет уровень стресса во многих организациях. Известные исследователи — Джон Кабат-Зим из Массачусетского университета, Майкл Бейм из Пенсильванского университета и многие другие провели уже десятки тысяч человек через программы осознанного снижения стресса. Люди учатся включать в рабочее время дыхательные упражнения и медитацию, повышая осознанность своего отношения к стрессу.

И вам нужно представить себе и проникнуться надеждой, что все может хорошо сложиться и на работе, и в отношениях с начальником, а может быть, и дома. Звучит вроде бы просто, отчасти это и в самом деле просто. Человеку свойственно надеяться, и это опять-таки облегчает наше бремя. Подумайте, как бы вы хотели себя чувствовать и почему. Это поможет вам сохранить оптимизм и внимательно следить за своими реакциями, обострит и эмоциональную осознанность, и эмоциональный самоконтроль — основные навыки эмоционального интеллекта.

А что же с Натаном? Он остался на этой работе, хотя еще несколько месяцев назад почти отчаялся. Он понял, что должен взять себя в руки, иначе ему грозит выгорание. Сначала он пытался перестроить систему приоритетов, потом понял, что прежде всего нужно перестроиться самому. Он прошел курс медитации и освоил ежедневные упражнения. В эти занятия он вовлек и свою семью, так что отнюдь не чувствует себя одиноким. С ним все в порядке. А вот Джеффри, увы, покидает свой пост: он так и не совладал с собой — и последствия оказались печальными для всей компании.

**ЭННИ МАККИ**

*Старший научный сотрудник Пенсильванского университета, директор программы PennCLO Executive Doctoral Program, основатель Teleos Leadership Institute*

# О перегорании подчиненных

[Джули Мосоу](http://hbr-russia.ru/blogs/1031/)30.01.2015

Испытывает ли ваша команда стресс? В наши дни каждый перегружен делами и чрезмерно занят. Но, даже если члены вашего коллектива в буквальном смысле завалены работой, они не обязаны жертвовать своим здоровьем и личным счастьем. Что вы можете сделать, чтобы уменьшить стресс, в котором находятся ваши люди? Как помочь им сконцентрироваться на действительно нужных задачах?

Что говорят эксперты

Поскольку вы руководитель, то ваша основная обязанность — помочь своим сотрудникам найти баланс. Разумеется, вы хотите видеть результат, но ведь вам не нужна команда, которая подвергается постоянному риску эмоционального и физического выгорания на работе. Как показывают исследования, память, внимание и концентрация страдают, когда люди пытаются управлять постоянным потоком сообщений и отвлекающих факторов, которые являются неотъемлемой частью повседневной деятельности в офисе. Джули Моргенштерн, эксперт в области продуктивности и автор книги «Never Check E-Mail in the Morning», видит это каждый день. «Почти каждый стремится сфокусироваться на работе, — утверждает она. — Мы хотим думать, выстраивать стратегию, но, поскольку эти функции требуют глубокого анализа и погружения в проблематику, нас затягивают срочные задачи, требующие быстрого решения, мы теряем время на встречи и сообщения, которые сыплются на нас в течение всего рабочего дня, вместо того чтобы заниматься действительно важными проектами». Лайан Дэви, вице-президент Knightsbridge Human Capital и автор книги «You First», соглашается, что ничто так не убивает боевой настрой и не провоцирует отсутствие интереса к работе, как чрезмерная загруженность. Ваша задача как начальника помочь сотрудникам справиться с хаосом, уменьшить уровень стресса и убедиться, что ваша команда может справиться со сложными проектами.

Подведите команду к решению действительно важных проблем

Первый шаг, по мнению Дэви, заключается в том, чтобы определить, какой вклад вносит ваша команда в общее дело. Начните с простых вопросов: «Что ждет компания от моих подчиненных? С чем не сможет справиться никакой другой коллектив?» Дать ответ на них нужно не только самому себе, сидя в кабинете — поговорите об этом со своими людьми. Поставьте цель перед вашими подчиненными — это станет основополагающим принципом, в соответствии с которым люди будут расходовать свое время, и «лакмусовой бумажкой», выявляющей, какую именно работу должны выполнять ваши сотрудники, а от какой отказываться.

Оценивайте и корректируйте объем работы своих сотрудников

Оценивайте каждый проект с точки зрения того, что Дэви называет «лакомым кусочком»: это особенная задача, стоящая перед вашим коллективом, то, в чем ваши люди реально сильны и что представляет важность для достижения конечных целей организации в целом. «Обязанность руководителя — разработать план действий, который позволяет каждому проявить свои лучшие качества и забыть о необходимости выполнять бессмысленную рутинную работу, нередко “спускаемую” вниз топ-менеджментом компании», — говорит она. Когда вам поручают новое задание, не произносите «да!» автоматически. «Не забывайте оценить каждый проект с точки зрения его потенциала для вашей команды: будут ли реализованы все имеющиеся у вас преимущества», — советует Моргенштерн.

Составляйте расписание так, чтобы работать непрерывно

«Когда вас что-то отвлекает на работе, — отмечает Моргенштерн, — требуется как минимум 20 минут, чтобы вновь сконцентрироваться на решении текущей задачи». Стимулируйте своих людей выделять каждое утро час или более (команда Моргенштерн выделяет три часа) для спокойной и продуктивной работы. «Убедитесь, что все понимают необходимость непрерывной работы именно в это время, что не стоит отвлекаться от деятельности, за исключением случаев крайней необходимости», — рекомендует она. Ставя такую цель для своей группы, вы увеличиваете концентрацию коллектива на работе и предупреждаете отлынивание. Также следите за тем, чтобы ваши подчиненные знали, как разбивать крупные проекты на мелкие задания, которые можно выполнить за время, отведенное вами для стратегической работы. «Как только они начнут эффективно использовать свои часы, — говорит она, — их продуктивность увеличится».

Выбирайте время для проведения рабочих встреч

«Встречи могут быть пустой тратой рабочего времени», — утверждает Дэви. Чтобы избежать этой проблемы, нужно разработать четкий план повестки для каждого конкретного мероприятия, что обеспечит продуктивность обсуждения и эффективность принятых решений по поводу ключевых проектов команды», — добавляет она. Моргенштерн уверена, что управленцам необходимо выносить на обсуждение не более трех вопросов. Кроме того, они должны решать, кто будет присутствовать на рабочей встрече и устанавливать точное ее время, а последние 15 минут отводить на объяснение того, что следует предпринять участникам совещания. И еще: убедитесь, что встреча на самом деле необходима. «Зачастую достаточно отправить обычное электронное письмо или дать краткие замечания в сообщении, это займет куда меньше времени», — утверждает она.

Устанавливайте ограничения на использование электронной почты

Современные технологии позволяют постоянно быть все время на связи, то есть и вечером, и в выходные вы не отключаетесь от рабочего процесса. Однако если членам вашей команды не давать передышку, такая вовлеченность становится контрпродуктивной. Моргенштерн предлагает устанавливать строгие границы рабочего дня и отправлять по окончании его только электронные письма, в которых вы отвечаете лишь на вопросы, не терпящие отлагательств. «Огромное количество людей чрезмерно привязано к своим телефонам, но с течением времени большинство из них осознает, что лишь немногие вопросы не могут ждать и что гораздо важнее сохранять связь с тем, что на самом деле имеет значение как с личностной, так и с профессиональной точки зрения», — говорит она. «В действительности мозг уже настроен на отдых к концу рабочего дня, — добавляет Дэви. — Не выделяя на него времени, мы взваливаем на себя непосильную нагрузку и чувствуем излишнюю напряженность».

Руководствуйтесь примерами

Устанавливая новые правила для своей команды, в первую очередь научитесь отвечать за свои слова и выполнять обещания. «Борьба с чрезмерной нагрузкой начинается сверху», — говорит Дэви, обращаясь к таблицам учета времени Джеффа Вайнера на LinkedIn, где отмечено время, потраченное на «ничегонеделание». Обсудите со своими людьми, что вы делаете и для чего, как рекомендует Моргенштерн, и если какая-то из ваших инициатив не прижилась, примите это во внимание и попробуйте что-то другое, но продолжайте двигаться вперед. Продемонстрируйте свою готовность к изменениям. «Требуется время, чтобы поменять привычки, — утверждает она. — Однако если вы почувствуете, что полностью реализовываете как свой потенциал, так и потенциал ваших подчиненных, вы никогда уже не отступитесь».

Запомните это

Что стоит делать

* Решить, в чем уникальность умений и навыков вашей группы, какой опыт у ваших людей
* Уменьшить количество или полностью исключить задания, которые не вписываются в рамки основных функций вашего коллектива
* Выделять время для важной работы, требующей от вас высокого профессионализма

Читайте материал по теме: [Офис без границ — хроника удавшегося эксперимента](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p14793/)

Чего не стоит делать

* Направлять письма клиентам в любое время дня и ночи: установите лимиты на использование электронной почты
* Организовывать рабочие встречи, не имея определенной цели — придерживайтесь повестки дня
* Недооценивать важность собственного поведения — для членов вашей команды вы сами устанавливаете нормы собственным примером

Случай №1: Станьте хорошим примером

«Мы полностью интегрированы в сообщество и отрасль, поэтому нам необходимо четко понимать, что нам нужно в огромном потоке информации, и правильно расставлять приоритеты, — считает Линдси Таррантин, вице-президент и главный редактор компании CNET. — Иначе вся наша работа пойдет насмарку».

Чтобы не перегружать своих сотрудников, она ставит конкретные сроки для выполнения любого задания и делает все, чтобы каждый член ее команды представлял себе конечный результат: «Только так вы сможете выполнять ежедневные обязанности, приближаясь к своей конечной цели — каким нетрадиционным способом донести информацию до потребителя».

Читайте материал по теме: [Осторожно, открытое пространство!](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/a14768/)

Линдси часто находит время для себя в своем рабочем календаре и старается выключать рабочий мессенджер CNET, если необходимо побыть в тишине и подумать. Она хочет, чтобы ее подчиненные делали то же самое, ведь, как правило, в течение рабочей недели каждый доступен для обсуждения рабочих вопросов. «Недостаточно просто установить дедлайн, — считает Линдси. — Важно потратить немного времени и объяснить сотруднику, что ты делаешь и для чего. Моя задача в том и состоит, чтобы быть уверенной, что вся работа сделана, а команда покидает офис с уверенностью в завтрашнем дне».

Случай №2: Всегда находите время для самой важной работы

«Сотрудники нашей компании часто сталкивались с проблемой большой загруженности на работе», — говорит Стивен Хэндмэйкер, директор по маркетингу независимого страхового маклера — фирмы Assurance. Огромный поток электронных писем, постоянные рабочие совещания и необходимость часто отвлекаться в процессе работы довели многих до точки кипения. Руководство организации пригласило консультанта, чтобы тот помог снять это напряжение. Его вердикт был — расставить приоритеты.

Каждый член нашего коллектива вне зависимости от загрузки должен был скорректировать собственное расписание, выделив в нем несколько часов на выполнение особенно важной работы. «Консультант предложил освободить 15 часов в неделю, — вспоминает Стивен, — что стало для всех большой неожиданностью».

Тем не менее наша инициативная группа, в том числе и гендиректор, а за ним и все сотрудники нашей компании, решили все-таки попробовать распределить время в своих планах и расставить приоритеты в повседневной деятельности. «Фирме потребовалось около 6 месяцев, чтобы привыкнуть к новой системе», — говорит Стивен. Теперь в рабочих календарях большинства сотрудников Assurance имеется от 8 до 10 часов в неделю для реализации важных проектов. К тому же все коллеги стараются поддерживать друг друга, настраивая каждого члена коллектива, что именно такой подход является наиболее эффективным. И если Стивен замечает, что кто-то отходит от принятой в офисе системы планирования рабочего времени, то он встречается с этим человеком и выясняет причину.

Чем хороша система планирования рабочего времени? «Нам известно наверняка — наша рабочая команда стала счастливее», — уверен Стивен. Мы получили награды от журнала Fortune и газеты The Chicago Tribune как организация, в которой мечтают работать люди. Мы заметили, как быстро прижилась эта практика в нашей повседневной жизни, а значит, это правильный путь. Мы ценим и уважаем труд своих коллег, а потому нам важно дать им возможность спокойно выполнять свою работу.

# О нервной работе

[Диана Коуту](http://hbr-russia.ru/blogs/1096/) 14.04.2015

На фоне трагедии с самолетом Germanwings нам снова приходится задуматься о том, насколько мы далеки от разумной концепции по отношению к душевным расстройствам на работе, особенно в профессиях, сопряженных с повышенным риском.

Можно ли разрешать пилотам, в истории болезни которых значится депрессия, управлять пассажирскими лайнерами? Стоит ли позволять менеджерам, регулярно принимающим психотропные препараты, руководить сложными и тонкими операциями? Можно ли повышать до руководящих постов сотрудников, наблюдающихся у психиатров? Мы неуклюже спотыкаемся, пытаясь обсуждать подобные сложные вопросы, и в то же время ответы на них оказывают огромное влияние на текущую работу наших компаний, на то, как нам нанимать специалистов.

И простых ответов на них в контексте организаций нет и быть не может. Но как человек, который страдает (часто молча) от психической болезни более тридцати лет, я могу поделиться личным опытом того, как справиться с ней на рабочем месте. Я работала в консалтинговых компаниях с мировым именем и в издательских домах как Европы, так и США. Деятельность в серьезной корпорации, может быть, и не включает в себя ответственность за жизнь других людей, как работа пилота, но, безусловно, в ней не меньше стресса.

Я одна из немногих счастливчиков. По данным Национальной ассоциации по борьбе с психическими заболеваниями, лишь 20—40% людей с душевными расстройствами трудоустроены. Итак, что же отличает эти 20—40% от остальных? Что позволяет нам эффективно функционировать на работе с большими психическими нагрузками? Из своего опыта я могу выделить следующие факторы.

Сами по себе таблетки — не проблема. Все вокруг — от представителей профессиональных ассоциаций до людей на улице — утвреждают, что летчикам, принимающим лекарства от психических недугов, нужно запретить управлять авиалайнерами. На самом же деле подобные лекарства способны избавлять пациентов от депрессии и других расстройств, позволяя нам вести обычную жизнь. Проблема не в том, что люди ведут себя неадекватно под воздействием препаратов, а в том, что они перестают их принимать. Этот шаг — для многих людей просто часть их диагноза. Даже такие блестящие личности, как психолог Кей Джемисон и юрист Элин Сакс (обе — лауреаты «гранта для гениев» Фонда МакАртуров), убедительно описывали то, насколько невозможно для них было продолжать принимать лекарства в начале болезни, даже несмотря на эпизоды психоза.

Это одна из причин, по которым так важна психотерапия. Она помогает пациентам лучше понять механизм болезни, чтобы снизить шанс того, что они перестанут принимать лекарства при хорошем самочувствии. Терапия также помогает понять, что именно вызывает обострения. Я, подобно многим пациентам с душевными расстройствами, плохо переношу стресс. Я начинала свою карьеру в качестве зарубежного корреспондента The Wall Street Journal Europe и журнала TIME, но после множества часов (в течение многих лет) общения с терапевтом я сменила работу и стала директором по связи с клиентами в консалтинговой фирме. Скучаю ли я по захватывающей жизни загранкора? Иногда. Жалею ли я о некоторых вещах, от которых мне пришлось отказаться? Разумеется. Но когда я была более счастлива: тогда или теперь? Совершенно точно, что теперь. Я никогда так не страдала, как от мук изнурительной депрессии, вызванной экстремальным стрессом. Под влиянием психотерапии я изменила свои ожидания от самой себя; она помогла мне стать зрелой личностью. Я всегда буду настаивать на качественном результате (такой уж я человек), но теперь я тружусь в более спокойной обстановке, где сроки сдачи работы все дальше и дальше стоят друг от друга. Учитывая мои «слабые места», это мудрый выбор, но чтобы принять этот факт не просто как печальную необходимость, мне потребовались беседы с психотерапевтом.

Читайте материал по теме: [Интроверты, экстраверты и динамика в группе](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15577/)

Хорошая компания должна поддерживать своего сотрудника. Терапия стоит денег. И немалых. Критики, которые советуют людям с душевными расстройствами «просто вылечиться» с помощью психиатров, отрицают наличие проблем в современном здравоохранении (по крайней мере в тех же Штатах и развитых странах). Даже обладатели страховки не получают необходимой помощи. Многие психиатры отказываются работать по страховке, поскольку выплаты по ней даже отдаленно не соответствуют уровню их почасовой оплаты. У меня «золотая» страховка, и все равно мне приходится доплачивать из своего кармана. В Америке психотерапия зачастую является роскошью, доступной лишь богатым. Поэтому местное сообщество должно стать своеобразной подпоркой для психически больных людей. В наше время, когда люди все меньше могут положиться на традиционные институты вроде семьи и церкви, они все больше ищут структурированности и смысла в своей деятельности. Компаниям следует начинать заботиться об этом. Вот несколько конкретных предложений.

Во-первых, заведите разговор первыми. Во многих организациях психический недуг нужно скрывать пуще всякой другой проблемы. Задайте себе вопрос: «Насколько безопасно в вашей компании человеку на любом посту объявить, что он принимает лекарства от депрессии или ходит к психотерапевту?». Решение вопросов душевного нездоровья на рабочем месте начинается с признания, что оно существует и его можно обсуждать открыто. Политика многих фирм включает в себя особые меры в помощь людям с психическими расстройствами, но часто сотрудники не знают об этом — или им неловко ими воспользоваться.

Читайте материал по теме: [Удовлетворите нужды и потребности сотрудников — и это окупится](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14187/)

Во-вторых, создавайте культуру уважения друг к другу. Часто самой лучшей поддержкой для людей с психическими расстройствами бывают не какие-то официальные меры, а простое желание коллег или руководителей выслушать их. Мой опыт показывает, что никто из нас не застрахован от душевной болезни. Если недуг не затронул лично нас, им страдают наши братья, сестры, родители, дети, близкие друзья или соседи. Компаниям следует поощрять включение в этот список и коллег в офисе. Не стоит относиться к болезни сотрудника как к его личной проблеме, она должна стать нашим общим делом. Открытый диалог может способствовать созданию такой культуры, однако если вы хотите сделать ее устойчивой, топ-менеджменту стоит приложить серьезные усилия, чтобы показывать личный пример подобной поддержки.

И наконец, осознайте, насколько рискованным может быть признание в своем недуге. Реакцией на катастрофу Germanwings стали громкие выступления широкой общественности с требованиями, чтобы сотрудники сообщали нанимателям о депрессии и других формах психических расстройств. Действительно, во время своего первого интервью с гендиректором моей теперешней компании я сказала ему, что страдаю психическим расстройством. Он поблагодарил меня за откровенность, и мы продолжили разговор как ни в чем не бывало. Но наша фирма известна своим трепетным отношением к персоналу, а также я пришла на это интервью с целым ворохом заслуг и рекомендаций. Большинство людей не располагают такими ценными вещами (или таким везением), поэтому ожидать от них подобной открытости — нереалистично. Более того, при найме или повышении совершенно невозможно задавать вопросы о душевном здоровье. С одной стороны, во многих странах это противозаконно. С другой стороны, с теми людьми, которые признаются в своих психических расстройствах на собеседовании, скорее всего, как раз не будет больших проблем. И наоборот, за теми, кто ничего подобного не скажет, часто нужен глаз да глаз, и именно их, как назло, мы охотно принимаем на работу. Поэтому мой совет рекрутерам: убедитесь, что у вашего сверхуспешного кандидата есть хоть капелька смирения. Позвольте мне объяснить, что я имею в виду. Решение не садиться за штурвал самолета в суицидальном настроении — это не просто вопрос здравого ума; оно также зависит от скромности и знания самого себя. Лучшие сотрудники не только знают, как мудро нарушать правила, но и четко отдают себе отчет в своих ограничениях.

Читайте материал по теме: [Ваш босс — психопат?](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13180/)

Важность поддержки невозможно переоценить. Мне очень хорошо помогают лекарства, но меня лечат прекрасный психиатр и выдающийся психотерапеват. Об этой ситуации можно сказать, что я просто-таки нашла две иголки в стоге сена! А еще у меня феноменальные работодатели, которые во всех случаях без исключения были на моей стороне.

А еще по каким-то причинам (то ли это идет из семьи, то ли мне помогли друзья, то ли сыграла роль моя вера, а может, просто книги, которые я читала) я научилась стойко переносить страдания. Это моя самая большая удача. Я познала, что в страдании есть смысл, и это убеждение помогает мне не отчаиваться и не терять надежду (что часто вызывает у людей желание причинить вред самому себе или в редких случаях другим людям).

Я весьма сочувствую пассажирам злосчастного рейса и их семьям, а также родственникам второго пилота. В ближайшие дни мы увидим много соображений по вопросу психических расстройств на рабочем месте, и на содержание некоторых из них по понятным причинам повлияет горе, переживания и смятение последних недель. Кажется, что подобную потерю просто невозможно перенести. И все же я надеюсь, что трезвая дискуссия по вопросам психического климата возможна. И что мы в ней можем проявлять сострадание и желание решать проблемы сообща. Я уже говорила об этом выше, но стоит повториться: душевные недуги касаются всех нас, а не только каких-то третьих лиц, и именно с осознания данного факта начинаются эти трудные для всех разговоры.

**ДИАНА КОУТУ**

*Директор по связям с клиентами в Banyan Family Business Advisors*

# Комната психологической разгрузки на предприятии

Об организации комнаты (кабинета) психологической разгрузки на промышленном предприятии, которая помогает создать оптимальные условия для быстрого и эффективного снятия эмоционального перенапряжения, восстановления работоспособности, проведения психотерапевтических и психогигиенических мероприятий.

Комната психологической разгрузки является инструментом для снижения нагрузок на работников, занятых выполнением тяжелых работ, связанных с повышенной концентрацией внимания, физическими, эмоциональными и моральными нагрузками. Она существенно снижает риск появления чрезвычайных ситуаций на предприятиях, работа которых связана с операторской деятельностью, снижает нагрузки на работников, профессиональные обязанности которых связаны с негативными эмоциями или работа требует особой концентрации внимания. Кабинет психологической разгрузки также способствует мотивации персонала при выборе места работы, обеспечивает контакт с сотрудниками, помогает выявлять проблемы на рабочих местах, дает возможность регулировать должностные взаимоотношения и сглаживать острые углы, выявляя дискомфортные области в деятельности персонала.

Кабинеты психологической разгрузки были разработаны в Голландии в конце 1970-х гг. и считались только средством развлечения, а не терапии. К концу 1980-х гг. в Англии реабилитологи самого разного профиля стали использовать кабинеты психологической разгрузки и говорить о видимых терапевтических результатах их использования.

Напряженная ответственная работа всегда сопровождается выраженным напряжением функциональных систем организма, что требует проведения специальных корригирующих медико-психологических мероприятий. У людей операторских профессий при отсутствии должных мер профилактики и восстановления могут возникать различного рода функциональные нарушения, снижающие надежность и эффективность их деятельности, а при длительном воздействии приводящие к развитию профессиональной патологии с последующей дисквалификацией. Важную роль в организации охраны труда на предприятии профилактических и восстановительных мероприятий, направленных на устранение отрицательных последствий нервных перегрузок, эмоционального стресса и других неблагоприятных состояний, играет проведение их непосредственно на производстве. И в первую очередь сюда следует отнести работу кабинетов психофизиологической разгрузки и мобилизации.

Работа кабинета психологической разгрузки зависит от профессиональной подготовки специалиста-психолога, от специфики нагрузок на работников и, соответственно, от качественно разработанного и оформленного помещения. К подготовке организации кабинета психологической разгрузки надо подходить, основываясь на специфике предприятия, учитывая вероятные факторы утомления и раздражения. Практика работы по оснащению кабинетов психологической работы показывает, что при создании комнаты психологической разгрузки требуется индивидуальный подход с учетом всех факторов. Существуют компании, специализирующиеся по интерьеру, оснащению визуальной и технической составляющей, разрабатывающие и внедряющие программные продукты для специалиста-психолога.

По сути, кабинет психологической разгрузки - это усовершенствованный вариант комнаты отдыха, в которой созданы оптимальные условия для быстрого и эффективного снятия эмоционального перенапряжения, восстановления работоспособности, проведения психотерапевтических и психогигиенических мероприятий. В кабинете психологической разгрузки [1] применяется комплексный метод оптимизации психических процессов, условно названный психологической разгрузкой, который включает физиологические и психологические средства восстановления работоспособности и предупреждения переутомления эмоционального происхождения. Площадь кабинета психологической разгрузки определяется из расчета не менее 2 кв. м на человека.

В комнате не должны ощущаться шум, вибрация и другие неблагоприятные факторы производственной среды, она должна быть обеспечена приточно-вытяжной вентиляцией. Оптимальная температура в помещении - +20 - 22 град. Цельсия. Комната оборудуется мягкими креслами с подлокотниками, в которых можно принять полулежачее положение (кресла желательно накрыть полиэтиленовой пленкой и обеспечить подставками для ног), магнитофоном (с набором кассет), гидроаэроионизатором, а при возможности - кондиционером. В цветосветовом решении интерьера должны преобладать голубой и зеленый цвета, успокаивающие нервную систему. Желательно, чтобы создавалось впечатление пребывания на лоне природы.

Пол покрывается линолеумом на мягкой основе, гармонирующим по цвету с окраской стен. Цветовая композиция дополняется цветным освещением, трижды изменяющимся в течение сеанса. Для создания более полной иллюзии пребывания на лоне природы используются пейзажи, рождающие положительные эмоции. Это могут быть диапозитивы с изображением леса, моря, озера и др., проецируемые на экран с помощью диапроекторов. Для оформления кабинета психологической разгрузки можно использовать также декоративные элементы - валуны, гальку, коряги, вьющиеся растения и др. Хорошо, если есть возможность организовать аквариум.

Основная задача кабинета - восстановление работоспособности в стадии развивающегося утомления. Время пребывания в кабинете психологической разгрузки условно разделяется на 3 периода: отвлекающий (1,5 - 2 мин.), успокаивающий (7 - 10 мин.), тонизирующий (2 - 3 мин.). В соответствии с задачами этих периодов трижды меняются музыка (по содержанию, громкости и темпу), цвет, уровень освещенности, поза, ритм дыхания и словесные формулировки аутогенной тренировки. Во время первого периода звучит запись пения птиц и популярные мелодии с мягким мелодико-ритмическим рисунком (громкость - до 5 - 20 дБ). Посетители кабинета располагаются в креслах в свободной позе с приподнятыми ногами, рассматривают проецируемые на экран изображения ландшафтов, вызывающие положительные эмоции. На втором этапе для достижения состояния эмоционального равновесия включают зеленые лампы.

Посетители принимают полусидячее положение, способствующее расслаблению мышц, переходя на успокаивающий ритм дыхания (короткий вдох и удлиненный выдох). Звучит негромкая мелодичная музыка (до 10 дБ), а в паузах - записанные на магнитофонную ленту психотерапевтические формулы, построенные с учетом характера труда, задач данного периода и требований аутогенной тренировки. Третий период проходит при оранжевом (красном) освещении, его музыкальная программа состоит из бодрых, мажорных произведений (маршей, спортивных и молодежных песен, энергичной и веселой танцевальной музыки).

Занимающиеся постепенно переходят к позе стоя, делают несколько мобилизующих дыхательных движений (глубокий вдох и короткий выдох). Словесные формулы этого периода направлены на повышение общего тонуса, активизацию психических процессов. В заключение включают все лампы дневного света и в сопровождении марша, веселой песни выполняется комплекс физических упражнений с учетом особенностей вида труда и возраста людей. Лицам, занимающимся тяжелой физической работой, полезен самомассаж. В соответствии с тремя указанными периодами желательно изменять с помощью подсветки виды, изображенные на крупных слайдах или проецируемые на экран. Например, вначале посетители видят изображение леса при заходящем солнце, на втором этапе - в предвечерние часы, на третьем - на рассвете, во время восхода солнца, когда просыпается природа, воздух насыщен озоном, ощущается приятный запах хвойных деревьев.

При ограниченных возможностях кабинета психологической разгрузки в первую очередь туда направляют лиц, работающих в условиях повышенной нагрузки на нервную систему, сочетающих работу с учебой, а также тех, кто жалуется на переутомление или находится в кризисной ситуации (тяжелая болезнь или смерть близкого человека, чрезмерно напряженная семейная обстановка, частые служебные конфликты и др.). Как уже было сказано, в кабинете психологической разгрузки эффективно восстанавливается работоспособность лиц, находящихся в стрессовом состоянии, или тех, чья повседневная деятельность протекает в условиях эмоциональной напряженности.

Эмоциональный дистресс не только приводит к снижению трудоспособности и ухудшению деятельности организма, но и является одной из частых причин нарушения техники безопасности. Пребывание в кабинете психологической разгрузки способствует также предупреждению эмоционально-аффективного перенапряжения и его отрицательных последствий у лиц, страдающих заболеваниями, вызванными психическим фактором (неврозами, психосоматическими расстройствами).

В кабинете можно осуществлять и другие психогигиенические мероприятия.

К ним относятся:

1) массовое обучение работников различных предприятий приемам психотерапевтической доврачебной самопомощи и, в частности, аутогенной тренировке;

2) активная психопрофилактика рецидивов алкоголизма;

3) эмоционально-волевая тренировка спортсменов (по А. Т. Филатову);

4) дополнительные сеансы психологической разгрузки для работников пенсионного и предпенсионного возраста с целью продления трудоспособности;

5) лечебно-профилактическая помощь людям, желающим избавиться от хронического никотинизма;

6) психогигиенические беседы, включающие демонстрацию слайдов и прослушивание фрагментов литературно-музыкальных произведений, посвященные различным аспектам здорового образа жизни.

В последние годы на предприятиях организуются кабинеты эмоционально-волевой тренировки и социального тренинга, психологической гимнастики и др. Благодаря тому, что в их штатном расписании предусмотрены должности врача-психотерапевта или психолога, на их базе решается широкий круг задач, в том числе психотерапевтического и социально-психологического характера. Кабинеты психогигиенического профиля целесообразно открывать и в медицинских учреждениях, где труд медработников связан с повышенными эмоциональными нагрузками и необходимо быстро восстанавливать работоспособность (в отделениях хирургии, реанимации, анестезиологии, на станциях "скорой помощи"). В заводских профилакториях и домах отдыха, где не предусмотрена должность врача-психотерапевта, обслуживать кабинет психологической разгрузки может фельдшер, прошедший специальную подготовку по психогигиене, психопрофилактике и психотерапии.

Примерная возможная схема проведения занятий в кабинете (комнате) психологической разгрузки

Занятие по психологической разгрузке проводится один раз в месяц (возможно чаще). Приглашаются все желающие, но не более 12 человек. В кабинете психологической разгрузки, кроме психолога, могут работать другие специалисты: врач-фитотерапевт, массажист, медсестра и другие.

Время работы: 1 - 1,5 часа.

Схема работы:

1. Вводная часть:

- психологическая разминка;

- самомассаж или дыхательная гимнастика;

- релаксация.

2. Основная часть:

- игры и упражнения;

- психологические этюды.

3. Заключительная часть:

- музыкотерапия;

- фитотерапия (или чаепитие).

Схему занятий в кабинете психологической разгрузки можно изменять, заменяя или исключая что-нибудь в зависимости от условий проведения, состава участников, наличия технических средств.

Оборудование:

- карточки с именами (пояснениями к имени);

- атрибуты Востока (арабские и азиатские): веер, кувшинчик, четки, часики песочные, чашка-пиала, пирамида, нэцкэ, заварной чайничек;

вентилятор, шарфики шифоновые и др.;

- кассета с музыкой Востока (спокойная и динамичная);

плавающие свечи, сосуд с водой;

- текст с релаксацией;

сосуд, карты (гадальные) с текстом предсказаний;

поднос, монетки (медные деньги);

- восточные сладости (козинаки, пастила, халва, пахлава), зеленый, черный чай;

- чашки для чаепития.

Ход занятия

I. Вводная часть

Ведущий. С детства все мы любим сказки, особенно те, где много волшебства, загадок, тайн. Давайте вспомним восточные сказки, сказки Шахерезады. Чем они привлекают людей? Чем вообще привлекает Восток, арабские мотивы?

Участники высказывают свое мнение.

Ведущий предлагает участникам окунуться в тайны Востока, побыть жителями Востока.

1. Игра "Тайна имени"

Звучит музыка.

Участникам предлагается взять карточку, где написано восточное имя (женское или мужское) с пояснением, расшифровкой к нему. Участники вживаются в этот новый образ, читают свое новое имя, говорят, нравится ли оно, рассказывают, как они себя чувствуют с этим именем, какая у них может быть судьба (приложение 1).

2. Упражнение "Восточные стихи"

Для создания веселой атмосферы можно использовать сочинение восточных стихов. Участникам объясняется, что такое восточные стихи, и предлагается побыть поэтами. Можно сочинять индивидуально, а затем зачитывать свои стихи, а можно сочинять всей группой вместе. Правила "восточного стихосложения": Существительное (главное слово). Прилагательное, прилагательное. Глагол, глагол, глагол. Фраза, выражающая отношение. Существительное. Например: Ужин! Праздничный, запоздалый. Разжеван, съеден, переваривается. Блаженно состояние сытости! Философия.

3. Игра "Душа движения"

Ведущий. Говоря о красоте Востока, мы не можем не отметить, что красота женщины в ее грации. Вспомните, как танцуют восточные танцовщицы! И нам тоже приятно, когда на нас обращают внимание, считают привлекательными. Люди ценят не только красоту лица, но и красоту движений. Сейчас мы почувствуем душу движения.

Предлагается взять платки, шарфики. Под музыку ведущий показывает плавные движения, участники повторяют, тем самым создается танец.

4. Упражнение "Восточный базар"

Ведущий. Приглашаем вас посетить восточный базар. Перед вами много разных вещей.

Посмотрите их, выберите ту, которая вам нравится. Можете ее купить, положив монетки на поднос.

Участники "покупают" вещи (атрибуты Востока).

Попробуйте представить себя этой вещью или хозяином этой вещи в прошлом или будущем. Расскажите о судьбе этой вещи:

- кому она принадлежала;

- чьи руки к ней прикасались;

- откуда она появилась;

- как она называлась;

- какие события приносила эта вещь в дом (радостные или горестные);

- что с ней происходило;

- какую роль (функцию) она выполняла в доме.

II. Основная часть

1. Притча

2. Релаксация "Встреча с мудрецом"

Ведущий. Знаком ли кто-нибудь из вас с таким человеком, который регулярно читает гороскопы? А кто из вас знаком с человеком, который хоть один раз был у астролога? Знаете ли вы людей, которые хоть однажды ходили к гадалке? Кто из вас время от времени думает о том, какой будет его жизнь лет через 10 или 20?

Разумеется, никто не может точно сказать, что будет происходить в его дальнейшей жизни. Однако время от времени бывает полезно помечтать о будущем, ибо иногда мечты сбываются.

Сейчас вы очень удобно сядете в кресло и закроете глаза. Сделайте три глубоких вдоха и выдоха...

Ваши руки совершенно спокойно лежат слегка согнутыми вдоль тела. Ваши ступни расслаблены. Ваши руки и ноги становятся совершенно спокойными и тяжелыми. Напряжение уменьшается. Все ваше тело отдыхает.

Представьте себе, что вы находитесь в чужом городе и идете по какой-то маленькой улочке. Справа и слева стоят красивые старинные дома. В одном из них живет предсказатель будущего. Это особенный предсказатель. Многим из тех, кто к нему обращался, он предсказал исключительно хорошее будущее, и у них появились дополнительные силы и решимость сделать свою жизнь прекрасной. Вы открываете тяжелую дубовую дверь, и за ней вас встречает дружелюбного вида седой старик. Он приглашает следовать за ним. В его кабинете бросаются в глаза стеллажи со старинными книгами. На столе лежит колода карт и находится чудесный светящийся хрустальный шар. На диване спит черно-белый кот. Предсказатель предлагает сесть в удобное кресло и внимательно на вас смотрит. Затем он говорит:

Закрой глаза, и я расскажу тебе что-нибудь хорошее о твоей будущей жизни. После этих слов вы засыпаете.

Вы уже не знаете, слышите ли голос старого предсказателя или смотрите свой собственный сон. Перед вами возникают образы будущей жизни. Возможно, вы видите, как и кем вы работаете, видите людей, которые работают вместе с вами...

Возможно, вы видите свой будущий дом и людей, вместе с которыми живете.

Потратьте некоторое время на то, чтобы подробно рассмотреть отдельные образы своего сна. Время от времени до вас доносится дружеский голос предсказателя. Можно разобрать отдельные фразы: "Ты замечательный. Мы тебя любим... У тебя все получится...".

Эти слова помогают смотреть ваш чудесный сон. (Пауза 1 мин.)

Теперь вы чувствуете, что настало время проститься с предсказателем. Вы благодарите старика за то, что увидели здесь. Возможно, вы захотите ему что-то сказать на прощание, возможно, он сам что-то говорит. Старик провожает вас до двери. Вы снова идете по маленькой улочке и возвращаетесь сюда к нам.

Когда я досчитаю до шести, вы проснетесь и будете бодры и свежи.

Анализ упражнения:

Как ты чувствовал себя в доме у старика? Что в увиденном больше всего понравилось, удивило?

Почему так важно представлять ясную картину своего будущего?

3. Упражнение "Круг энергии"

К завершению релаксации второй ведущий готовит сосуд с плавающими свечами. Когда участники открывают глаза, они видят в центре круга на полу сосуд с зажженными свечами.

Ведущий. Пройдя через "круг энергии", мы снимем груз проблем, осуществим ритуал очищения, мобилизуем свою внутреннюю энергию, активизируем свои ресурсы и тем самым укрепим здоровье.

Ведущий предлагает участникам встать вокруг свечей, а затем танцевальными движениями, сопровождаемыми динамичной музыкой, обойти этот сосуд со свечами несколько раз.

III. Заключительная часть

1. Упражнение "Предсказание оракула"

Участникам предлагается погадать, "узнать судьбу". Ведущий достает карты с предсказаниями из сосуда (приложение 3) и раскладывает на подносе. Участник берет карту, читает молча, затем по желанию вслух.

2. Упражнение "Приглашаем в чайхану"

Ведущий. На Востоке жизнь немыслима без чая. Приглашаем вас в чайхану, где вы можете обменяться эмоциями, чувствами, пожеланиями.

Участникам предлагается чай со сладостями.

Прощание.

Приложение 1

Список имен

Эрдем - ум (м)

Эржена - лучезарная (ж)

Байярма - счастье (ж)

Хэлмек - рассвет (ж)

Заргал - радость (ж, м)

Энхе - молодость (м)

Алгалан - бодрость (ж, м)

Арюхан - молодость (ж)

Батор - богатырь (м)

Алхан - золото (м, ж)

Хэхег - цветок (ж)

Мунхе - мудрый(ая) (м, ж)

Хаян - гора (м, ж)

Буда - божественный (Будда) (м)

Энхэ-Зула - горящая лампада (ж)

Байян - богатство (м)

Гэрел - зеркало (м, ж)

Альбина - светлая (ж)

Пульсара - цветок вьющийся (ж)

Айгуль - лунный цветок (ж)

Ашолу - красивая луна (ж)

Алсу - розовая вода (ж)

Салават - радуга (м)

Асмин - звездочка (ж)

Расита - солнышко, радость (ж)

Приложение 2 Притча "Мудрость Хакима"

Один султан плыл со своим самым любимым слугой на корабле. Слуга, никогда еще не пускавшийся в плавание по морю, не видевший морских просторов, сидя в пустом трюме корабля, вопил, жаловался, дрожал и плакал. Все были добры к нему и старались его успокоить, однако слова сочувствия достигали только его ушей, но не сердца, измученного страхом. Властелин едва переносил крики своего слуги, и путешествие по синему морю под голубым небом не доставляло ему никакого удовольствия. Тогда предстал перед ним мудрый Хаким (его придворный лекарь) и промолвил: "О, властелин, если ты дозволишь, я смогу успокоить его". Султан сразу же согласился. И тогда лекарь приказал матросам бросить слугу в море.

Они охотно выполнили приказание, так как рады были избавиться от этого несносного крикуна. Слуга болтал ногами, задыхаясь, ловил ртом воздух, цеплялся за борт и умолял взять его на корабль. Его вытащили из воды за волосы, и он тихо уселся в углу. Ни одного слова жалобы больше не сорвалось с его уст. Султан был изумлен и спросил лекаря: "Какая мудрость скрывалась за этим поступком?" Тот ответил: "Твой слуга еще никогда не пробовал вкуса морской соли. Он не представлял, какой опасностью может грозить вода. А потому и не мог знать, какое счастье чувствовать твердые доски корабельной палубы под ногами. Цену спокойствия и самообладания познаешь только тогда, когда хоть раз посмотрел опасности прямо в глаза".

Приложение 3 К упражнению "Предсказание оракула"

На дальних просторах священной земли

Деревья большие на склоне росли.

А рядом в скале из седого гранита

Природной стихией пещера пробита.

И в этой пещере в полнейшей тиши,

Хранимой под сенью сводов больших,

От ярких лучей и от жизни забот,

Уж многие годы оракул живет.

Я к этой пещере по звездам пришла

И просьбу оракулу передала:

"По жизни реке все текут и текут

Наши годы,

Что ждет человека удачи, невзгоды?

Ты все предскажи, познакомь нас с судьбой

И тайну нам жизни слегка приоткрой".

И молвил оракул: "Возьми сей сосуд.

Судеб предсказанья отыщутся тут".

Надписи на картах

- К лазурным солнечным лучам

ведет дорога всех.

Будь в жизни честен, смел

и прям и ждет тебя успех.

- Надежды солнечную нить

на счастье люди ткут,

Сумеешь лучик сохранить,

удачи дни придут.

- Коль знаньем овладеть смогла,

Дари его другим.

Костру, что ты в душе зажгла,

Не дай растаять в дым!

- Добро безмерно, как вода

Бездонного колодца.

Будь доброй к людям, и всегда

Добро к тебе вернется.

- Сокровища не обретешь

без горя и без муки,

Бутона розы не сорвешь,

Не оцарапав руки.

- Крупинка малая алмаз,

Но в нем цветов игра,

Милей он для души и глаз,

Чем из камней гора.

- Не тот мужчина, кто бренчит

Набитым кошельком,

Мужчина тот, кто знаменит

Отвагой и трудом.

- Начнешь с горою говорить

Услышишь только эхо,

Не поленишься злак зарыть,

Пожнешь зерно успеха.

- Свободно ты живешь иль раб,

Прими совет один:

Без знаний ты как муха слаб,

Со знаньем властелин!

- Хватайся за каждое дело,

Чтоб сердце от радости пело!

Отзывчивым будь и спокойным,

Надежным и дружбы достойным.

- Лишь тот в делах своих

подружится с удачей,

Кто пользу видит в них,

а от невзгод не плачет.

- Взглядом трезвым и разумным

посмотри на этот мир.

Все увидишь по-другому,

жизнь по-новому поймешь.

Мир подобен океану,

строй из добрых дел ладью,

И тогда его спокойно и легко переплывешь.

- Честолюбцем, к главенству способным, не будь.

Будь бальзамом, а жалу подобным не будь.

Коль не хочешь, чтоб в жизни тебя обижали,

Не внушай ты дурного и злобным не будь.

- Не смотри, что иной выше всех по уму,

А смотри, верен слову ли он своему.

Если он своих слов не бросает на ветер,

Нет цены, как ты сам понимаешь, ему.

# Что такое «внутренний хомяк»

[Ирина Гусинская](http://hbr-russia.ru/blogs/840/) 13.11.2014

О прокрастинации (откладывании дел на потом — хотя пояснение, вероятно, уже излишне) как неотъемлемом атрибуте жизни человека написаны тысячи и тысячи страниц. История вопроса, причины, проявления, методы борьбы — все разобрано досконально. Однако проблема от этого не стала менее серьезной, а мы — более организованными. Вместо того чтобы делать важные дела, имеющие смысл для нас, наших близких или нашего руководства, мы продолжаем страдать ерундой: смотрим сериалы, поливаем в офисе цветы, зависаем в соцсетях, наливаем себе пятую кружку кофе, делаем все, что угодно, лишь бы не заниматься тем, что действительно нужно. Когда откладывать дела дальше становится невозможно, мы лихорадочно хватаемся за проблему то с одного края, то с другого, сыплем проклятьями в собственный адрес, постепенно погребая себя под грудой самоупреков, заслуженных, но тем не менее зачастую приводящих к потере веры в свою способность хоть что-то сделать вовремя и хорошо одновременно. А это, в свою очередь, чревато дальнейшим ничегонеделанием, а в перспективе — апатией, депрессией и неудачно прожитой жизнью. Недавнее[исследование](http://spp.sagepub.com/content/2/6/576.abstract) показало, что на смертном одре люди больше всего сожалеют о несделанном, а не о содеянном. Казалось бы: всего-то сорвал дедлайн, с кем не бывает.

Петр Людвиг, чешский психолог, тренер и автор книги «Победи прокрастинацию», изучив внушительный корпус классических и современных публикаций, разработал собственную методику борьбы с ней. Людвиг смотрит на проблему комплексно — сначала он предлагает разобраться с мотивацией, затем прокачать самодисциплину, потом проанализировать, почему нам так сложно быть довольными собой, и, наконец, научиться видеть себя со стороны. Обычно все авторы подобных книг и консультанты сосредотачиваются на каком-то одном аспекте, по умолчанию — самодисциплине. Людвиг же методично распутывает сложные причинно-следственные взаимоотношения нашего мозга с постоянно откладываемыми делами и придумывает отличный, на мой взгляд, образ — хомяка. За основу взята уже ставшая классической серия экспериментов Мартина Селигмана, показавшая, как легко разумное существо учится беспомощности и перестает верить, что может преломить ситуацию (вот [здесь](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0376635710002901) описан опыт последователей Селигмана и приведена обширная библиография по теме). Самый известный эксперимент — тот, в котором ученый поместил грызуна (вероятно, это была крыса — rat, но хомяк очевидно приятней как образ) в коробку и закрыл ее прозрачной крышкой. Хомяк старался выбраться как мог. В первый день он много прыгал, но ударялся макушкой о прозрачную крышку. На следующий день его активность заметно снизилась, а уже через пару дней несчастный зверек отказался от всяких попыток выбраться. Крышку убрали, но хомяк даже и не думал бежать: зачем тратить силы, если шансов на успех нет?

Читайте материал по теме: [Желание испытать себя везде и сразу — это нормально](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14365/)

Так и мы: сначала ничего не делаем (делаем, но не то / не делаем вовремя), потом сожалеем об этом. Из-за сожалений появляются сомнения в своих силах (редкие смельчаки могут уже на этом этапе начать менять себя). Сомнения снижают нашу уверенность в себе, вызывая чувство беспомощности — и вот уже мы снова ничего не делаем. Круг замыкается.

Как понять, что мы «словили хомяка»? Ничего не хочется делать, нет веры в себя, все видится в черном цвете. Мы начинаем сомневаться, что остались тем же человеком, который раньше был бодр и успевал за день переделать кучу дел. Нынешняя ситуация кажется безвыходной. Хомяк жиреет на негативных эмоциях, и вот уже нам все чаще хочется себя пожалеть, а у окружающих выпросить поблажки. Если это не клиническая депрессия и не полгода зимы на просторах нашей родины, то ситуация поправима и без помощи психотерапевта, небесной канцелярии и посольства страны с климатом помягче.

1. Для начала признайте: «Да, у меня хомяк!»
2. Обновите свой когнитивный ресурс, чтобы быть в состоянии бороться с хомяком. Ученые доказали, что сила воли как мускул: важно ее качать, но не [переусердствовать](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a11137/). Поэтому не стремитесь достичь нескольких чересчур амбициозных целей сразу и давайте себе отдыхать: организуйте физкультминутку, выпейте стакан воды, выспитесь, в конце концов.

Читайте материал по теме: [Медитация по расписанию](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13442/)

1. Освежите в памяти атрибуты состояния хомяка. Тот факт, что вы ни в чем не видите смысла, чувствуете беспомощность и в целом настроены негативно, — последствия его работы, а не подтверждение того, что вы лузер по жизни.
2. Напомните себе, что вы сами куете свое счастье и окружающие (скорее всего) не виноваты в вашем текущем состоянии духа.
3. Повысьте ориентацию на позитивное будущее. Ученые многократно доказали, как важно осознанно пребывать в настоящем и в то же время с оптимизмом глядеть в будущее. Напомните себе, что у вас вся жизнь впереди и домик на побережье (должность генерального директора / захватить мир / впишите нужное) вы хотите в обозримой перспективе, а не на пресловутом смертном одре. Осознайте и приступайте к изгнанию хомяка как можно скорее.
4. Повысьте ориентацию на позитивное прошлое. Запишите свои достижения и победы.
5. Разрушьте хомячий замкнутый круг. Нажмите воображаемую красную кнопку «хомяк-перезагрузка» и отчеркните плохое настроение жирной линией. Вспомните афоризм: «Не ошибается только тот, кто ничего не делает».
6. Подготовьте список «Сделать сегодня!», запланируйте задания, которые будете выполнять, чтобы нарастить когнитивный ресурс. Дополните список теми делами, которые сделают вас счастливее и приведут к состоянию [потока](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a9871/).
7. Выйдите из своей зоны комфорта, тогда борьба с хомяком покажется вам детскими шалостями.

# Не допускайте перегорания своих сотрудников

[Джули Мосоу](http://hbr-russia.ru/blogs/1031/) 30.01.2015

Испытывает ли ваша команда стресс? В наши дни каждый перегружен делами и чрезмерно занят. Но, даже если члены вашего коллектива в буквальном смысле завалены работой, они не обязаны жертвовать своим здоровьем и личным счастьем. Что вы можете сделать, чтобы уменьшить стресс, в котором находятся ваши люди? Как помочь им сконцентрироваться на действительно нужных задачах?

Что говорят эксперты

Поскольку вы руководитель, то ваша основная обязанность — помочь своим сотрудникам найти баланс. Разумеется, вы хотите видеть результат, но ведь вам не нужна команда, которая подвергается постоянному риску эмоционального и физического выгорания на работе. Как показывают исследования, память, внимание и концентрация страдают, когда люди пытаются управлять постоянным потоком сообщений и отвлекающих факторов, которые являются неотъемлемой частью повседневной деятельности в офисе. Джули Моргенштерн, эксперт в области продуктивности и автор книги «Never Check E-Mail in the Morning», видит это каждый день. «Почти каждый стремится сфокусироваться на работе, — утверждает она. — Мы хотим думать, выстраивать стратегию, но, поскольку эти функции требуют глубокого анализа и погружения в проблематику, нас затягивают срочные задачи, требующие быстрого решения, мы теряем время на встречи и сообщения, которые сыплются на нас в течение всего рабочего дня, вместо того чтобы заниматься действительно важными проектами». Лайан Дэви, вице-президент Knightsbridge Human Capital и автор книги «You First», соглашается, что ничто так не убивает боевой настрой и не провоцирует отсутствие интереса к работе, как чрезмерная загруженность. Ваша задача как начальника помочь сотрудникам справиться с хаосом, уменьшить уровень стресса и убедиться, что ваша команда может справиться со сложными проектами.

Подведите команду к решению действительно важных проблем

Первый шаг, по мнению Дэви, заключается в том, чтобы определить, какой вклад вносит ваша команда в общее дело. Начните с простых вопросов: «Что ждет компания от моих подчиненных? С чем не сможет справиться никакой другой коллектив?» Дать ответ на них нужно не только самому себе, сидя в кабинете — поговорите об этом со своими людьми. Поставьте цель перед вашими подчиненными — это станет основополагающим принципом, в соответствии с которым люди будут расходовать свое время, и «лакмусовой бумажкой», выявляющей, какую именно работу должны выполнять ваши сотрудники, а от какой отказываться.

Оценивайте и корректируйте объем работы своих сотрудников

Оценивайте каждый проект с точки зрения того, что Дэви называет «лакомым кусочком»: это особенная задача, стоящая перед вашим коллективом, то, в чем ваши люди реально сильны и что представляет важность для достижения конечных целей организации в целом. «Обязанность руководителя — разработать план действий, который позволяет каждому проявить свои лучшие качества и забыть о необходимости выполнять бессмысленную рутинную работу, нередко “спускаемую” вниз топ-менеджментом компании», — говорит она. Когда вам поручают новое задание, не произносите «да!» автоматически. «Не забывайте оценить каждый проект с точки зрения его потенциала для вашей команды: будут ли реализованы все имеющиеся у вас преимущества», — советует Моргенштерн.

Составляйте расписание так, чтобы работать непрерывно

«Когда вас что-то отвлекает на работе, — отмечает Моргенштерн, — требуется как минимум 20 минут, чтобы вновь сконцентрироваться на решении текущей задачи». Стимулируйте своих людей выделять каждое утро час или более (команда Моргенштерн выделяет три часа) для спокойной и продуктивной работы. «Убедитесь, что все понимают необходимость непрерывной работы именно в это время, что не стоит отвлекаться от деятельности, за исключением случаев крайней необходимости», — рекомендует она. Ставя такую цель для своей группы, вы увеличиваете концентрацию коллектива на работе и предупреждаете отлынивание. Также следите за тем, чтобы ваши подчиненные знали, как разбивать крупные проекты на мелкие задания, которые можно выполнить за время, отведенное вами для стратегической работы. «Как только они начнут эффективно использовать свои часы, — говорит она, — их продуктивность увеличится».

Выбирайте время для проведения рабочих встреч

«Встречи могут быть пустой тратой рабочего времени», — утверждает Дэви. Чтобы избежать этой проблемы, нужно разработать четкий план повестки для каждого конкретного мероприятия, что обеспечит продуктивность обсуждения и эффективность принятых решений по поводу ключевых проектов команды», — добавляет она. Моргенштерн уверена, что управленцам необходимо выносить на обсуждение не более трех вопросов. Кроме того, они должны решать, кто будет присутствовать на рабочей встрече и устанавливать точное ее время, а последние 15 минут отводить на объяснение того, что следует предпринять участникам совещания. И еще: убедитесь, что встреча на самом деле необходима. «Зачастую достаточно отправить обычное электронное письмо или дать краткие замечания в сообщении, это займет куда меньше времени», — утверждает она.

Устанавливайте ограничения на использование электронной почты

Современные технологии позволяют постоянно быть все время на связи, то есть и вечером, и в выходные вы не отключаетесь от рабочего процесса. Однако если членам вашей команды не давать передышку, такая вовлеченность становится контрпродуктивной. Моргенштерн предлагает устанавливать строгие границы рабочего дня и отправлять по окончании его только электронные письма, в которых вы отвечаете лишь на вопросы, не терпящие отлагательств. «Огромное количество людей чрезмерно привязано к своим телефонам, но с течением времени большинство из них осознает, что лишь немногие вопросы не могут ждать и что гораздо важнее сохранять связь с тем, что на самом деле имеет значение как с личностной, так и с профессиональной точки зрения», — говорит она. «В действительности мозг уже настроен на отдых к концу рабочего дня, — добавляет Дэви. — Не выделяя на него времени, мы взваливаем на себя непосильную нагрузку и чувствуем излишнюю напряженность».

Руководствуйтесь примерами

Устанавливая новые правила для своей команды, в первую очередь научитесь отвечать за свои слова и выполнять обещания. «Борьба с чрезмерной нагрузкой начинается сверху», — говорит Дэви, обращаясь к таблицам учета времени Джеффа Вайнера на LinkedIn, где отмечено время, потраченное на «ничегонеделание». Обсудите со своими людьми, что вы делаете и для чего, как рекомендует Моргенштерн, и если какая-то из ваших инициатив не прижилась, примите это во внимание и попробуйте что-то другое, но продолжайте двигаться вперед. Продемонстрируйте свою готовность к изменениям. «Требуется время, чтобы поменять привычки, — утверждает она. — Однако если вы почувствуете, что полностью реализовываете как свой потенциал, так и потенциал ваших подчиненных, вы никогда уже не отступитесь».

Запомните это

Что стоит делать

* Решить, в чем уникальность умений и навыков вашей группы, какой опыт у ваших людей
* Уменьшить количество или полностью исключить задания, которые не вписываются в рамки основных функций вашего коллектива
* Выделять время для важной работы, требующей от вас высокого профессионализма

Читайте материал по теме: [Офис без границ — хроника удавшегося эксперимента](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p14793/)

Чего не стоит делать

* Направлять письма клиентам в любое время дня и ночи: установите лимиты на использование электронной почты
* Организовывать рабочие встречи, не имея определенной цели — придерживайтесь повестки дня
* Недооценивать важность собственного поведения — для членов вашей команды вы сами устанавливаете нормы собственным примером

Случай №1: Станьте хорошим примером

«Мы полностью интегрированы в сообщество и отрасль, поэтому нам необходимо четко понимать, что нам нужно в огромном потоке информации, и правильно расставлять приоритеты, — считает Линдси Таррантин, вице-президент и главный редактор компании CNET. — Иначе вся наша работа пойдет насмарку».

Чтобы не перегружать своих сотрудников, она ставит конкретные сроки для выполнения любого задания и делает все, чтобы каждый член ее команды представлял себе конечный результат: «Только так вы сможете выполнять ежедневные обязанности, приближаясь к своей конечной цели — каким нетрадиционным способом донести информацию до потребителя».

Читайте материал по теме: [Осторожно, открытое пространство!](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/a14768/)

Линдси часто находит время для себя в своем рабочем календаре и старается выключать рабочий мессенджер CNET, если необходимо побыть в тишине и подумать. Она хочет, чтобы ее подчиненные делали то же самое, ведь, как правило, в течение рабочей недели каждый доступен для обсуждения рабочих вопросов. «Недостаточно просто установить дедлайн, — считает Линдси. — Важно потратить немного времени и объяснить сотруднику, что ты делаешь и для чего. Моя задача в том и состоит, чтобы быть уверенной, что вся работа сделана, а команда покидает офис с уверенностью в завтрашнем дне».

Случай №2: Всегда находите время для самой важной работы

«Сотрудники нашей компании часто сталкивались с проблемой большой загруженности на работе», — говорит Стивен Хэндмэйкер, директор по маркетингу независимого страхового маклера — фирмы Assurance. Огромный поток электронных писем, постоянные рабочие совещания и необходимость часто отвлекаться в процессе работы довели многих до точки кипения. Руководство организации пригласило консультанта, чтобы тот помог снять это напряжение. Его вердикт был — расставить приоритеты.

Каждый член нашего коллектива вне зависимости от загрузки должен был скорректировать собственное расписание, выделив в нем несколько часов на выполнение особенно важной работы. «Консультант предложил освободить 15 часов в неделю, — вспоминает Стивен, — что стало для всех большой неожиданностью».

Тем не менее наша инициативная группа, в том числе и гендиректор, а за ним и все сотрудники нашей компании, решили все-таки попробовать распределить время в своих планах и расставить приоритеты в повседневной деятельности. «Фирме потребовалось около 6 месяцев, чтобы привыкнуть к новой системе», — говорит Стивен. Теперь в рабочих календарях большинства сотрудников Assurance имеется от 8 до 10 часов в неделю для реализации важных проектов. К тому же все коллеги стараются поддерживать друг друга, настраивая каждого члена коллектива, что именно такой подход является наиболее эффективным. И если Стивен замечает, что кто-то отходит от принятой в офисе системы планирования рабочего времени, то он встречается с этим человеком и выясняет причину.

Чем хороша система планирования рабочего времени? «Нам известно наверняка — наша рабочая команда стала счастливее», — уверен Стивен. Мы получили награды от журнала Fortune и газеты The Chicago Tribune как организация, в которой мечтают работать люди. Мы заметили, как быстро прижилась эта практика в нашей повседневной жизни, а значит, это правильный путь. Мы ценим и уважаем труд своих коллег, а потому нам важно дать им возможность спокойно выполнять свою работу.

# Не загоняйте сотрудников в стресс

[Энни МакКи](http://hbr-russia.ru/blogs/921/) 23.09.2015

Ваш босс вечно загоняет себя в стресс, а заодно и вас изводит? Добро пожаловать в клуб. Эпидемия стресса поразила руководителей и бизнес-лидеров — и все очень быстро выгорают.

Причины очевидны: стремительно меняющаяся экономическая ситуация; быстро развивающиеся технологии; круглосуточная работа без отдыха. Мы все под прессом, мы все делаем слишком много и слишком долго, а в итоге и ваш босс, и, возможно, вы сами — в ловушке «синдрома жертвы»: все время отдаете, отдаете, отдаете… и вот уже вам нечего больше отдавать. И тот лидер, который некогда славился своим эмоциональным интеллектом, создал отличную команду, мотивировал людей, превратился в нервного, мрачного, циничного человека. Теперь он либо все время вас теребит, либо исчезает куда-то как раз в тот момент, когда он так нужен — как говорится, оба варианта одинаково плохи.

Что произойдет, когда появится реальная проблема? А вот что: стресс поразит и вас так же сильно, как и вашего начальника! Вы заразитесь деструктивными эмоциями босса, тоже станете разочарованным, циничным и злым. Взмолитесь об избавлении, а если уйти невозможно, начнете снижать свой вклад в общее дело, пытаясь переждать непогоду. Речь ведь идет о выживании!

Поразительно, как быстро замученный стрессом лидер передает его всей команде! Отчасти виной тому «инфекционная» природа стресса: он распространяется со скоростью лесного пожара — и тем быстрее, чем большее влияние на судьбу окружающих имеет источник инфекции, а начальник как раз имеет такое влияние. Кроме того, мы ведь и так уже близки к стрессу, загнать нас в него нетрудно. Все долгое время приносили жертвы, отдавали многое — еще один толчок и все рухнет.

Рассмотрим ситуацию конкретного человека, моего коллеги и друга. Назову его Натаном. Два года назад Натан с радостью принял повышение. Да, до него доходили слухи, что с новым боссом, Джеффри, трудно иметь дело, но ему уже доводилось работать с непростыми по характеру начальниками. А еще Натан понимал, что устал карабкаться наверх. Он долгое время участвовал в этих гонках, но ведь теперь он получил то, к чему стремился с самого начала, верно? Он зачерпнет поглубже и найдет в себе резервы для огромных усилий, которые потребует новая работа.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

В первые несколько месяцев Натан выяснил две вещи: во-первых, на этот раз сил у него куда меньше, чем было в прошлый раз при очередном карьерном скачке. Во-вторых, очарование «медового месяца» на новом месте рассеялось прежде, чем он успел им насладиться. Джеффри не давал ему продыху. Все ему было не так. Сначала Натан винил себя — нужно работать усерднее, подхлестнуть темп, выдать результат — он приналег, да все без толку. Джеффри все так же терзал его, язвил и все время злился. Прошел год, и Натан уподобился своему боссу. Он стал вымещать раздражение на близких, что было вовсе на него не похоже. Он заразился от Джеффри, и никто не знал, как это лечится.

После того как он всю жизнь посвятил этой отрасли, попал в компанию, которой восхищался, Натан вдруг попросту утратил смысл в том, что делал. Было похоже на то, что и Джеффри, и коллеги думают только о ближайших последствиях своих действий.

Это еще одна проблема выгоревших боссов. Они так сосредоточены на собственных проблемах, что не помогают сотрудникам увидеть самое главное в работе, ту благородную миссию, которой служит компания и которая могла бы вдохновлять всех, или то видение будущего, во имя которого стоит сейчас потерпеть. Именно смысла и цели недоставало Натану, чтобы предотвратить грозившее ему выгорание.

Итак, если стресс — эпидемия, а источник заразы — собственный босс, что же нам делать? Сначала посмотрим на то, чего вы сделать точно не сможете: вы не смените начальника и не научите его правильно реагировать на стресс. Каждый сам должен научиться, как жить под давлением, и если ваш босс перешел черту, вы можете быть самим совершенством, выполнять работу с опережением графика и осыпать начальника комплиментами — не поможет, успокойтесь. Нет, работу, конечно, делайте и старайтесь получше, только не ждите чудес.

Читайте материал по теме: [Как справиться с первопричиной стресса](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p16388/)

А вот что в ваших силах: работать над собой! Прежде всего, постарайтесь понять, что так извело вашего начальника, потом загляните поглубже в свое сердце в поисках эмпатии, уникальной человеческой способности понимать другого. Придется потратить какое-то время на то, чтобы по-настоящему понять эмоциональное состояние другого человека. Вам придется осознанно смотреть на мир, на события, на себя самого его глазами. Кстати говоря, эмпатия — основной навык эмоционального интеллекта.

Именно это и сделал Натан. Он предпринял усилия «войти в положение» своего босса, отказавшись от гнева и самозащиты. Он постарался охватить всю ситуацию целиком, включая проблемы своего начальника: его конфликт с командой, его трудности в отношениях с гендиректором. Постепенно он научился общаться с Джеффри, порой даже дружески смеяться вместе с ним, Джеффри начал рассказывать ему о своей жизни, о семье.

Проникнуться сочувствием к таком человеку, как Джеффри, нелегко, поскольку он вызывает естественную реакцию отпора и даже агрессии, но никак не сочувствия. Но если вы сумеете почувствовать и выразить эмпатию, то а) ваш начальник, скорее всего, это увидит, что пойдет ему на пользу и б) вы сможете выдержать его нападки, поняв, что это проблемы босса, а не ваши.

Парадоксально, но когда Натан научился подстраиваться к перепадам своего замученного босса, тот и сам стал немного спокойнее.

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: учимся общаться с невыносимыми людьми](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15906/)

И вместе с тем эмпатия помогает выстроить правильную дистанцию. Это непросто, ведь вы же не можете просто закрыться или перестать общаться со своим начальником. Приходится постоянно следить за собой и контролировать эмоции. Так присмотритесь же к той эмоциональной бездне, что разделяет вас: в какой мере стресс и негатив исходят от начальника, а в какой — от вас?

И самое главное: вы должны следить за собственным стрессом и дома, и на работе. Как у вас-то дела обстоят? Проверяйте свои отношения. Вы не слишком вспыльчивы и раздражительны? Может быть, нетерпеливы? Или, того хуже, придираетесь и пьете чужую кровь? Со всеми бывает, но такое поведение (особенно дома) — многозначительный симптом.

Если вы замечаете, что у вас наступает выгорание — пора что-то предпринимать. Выделите себе время на восстановление. И не обманывайтесь: одних только каникул для этого недостаточно. Помните летний отпуск? Кажется, это было сто лет назад. Чтобы справляться со стрессом изо дня в день, нам и восстановление нужно постоянное, а не раз в году.

Некоторые советы годятся в любой ситуации — научитесь смеяться вместе с коллегами (нет, не над боссом!), развлекайтесь вместе, занимайтесь спортом, дружите, правильно расставляйте приоритеты. Влияние медитации на нашу способность сохранять спокойствие и управлять стрессом тоже прекрасно подтверждено исследованиями, и интерес к ней неуклонно растет, в том числе и потому, что повсеместно растет уровень стресса во многих организациях. Известные исследователи — Джон Кабат-Зим из Массачусетского университета, Майкл Бейм из Пенсильванского университета и многие другие провели уже десятки тысяч человек через программы осознанного снижения стресса. Люди учатся включать в рабочее время дыхательные упражнения и медитацию, повышая осознанность своего отношения к стрессу.

И вам нужно представить себе и проникнуться надеждой, что все может хорошо сложиться и на работе, и в отношениях с начальником, а может быть, и дома. Звучит вроде бы просто, отчасти это и в самом деле просто. Человеку свойственно надеяться, и это опять-таки облегчает наше бремя. Подумайте, как бы вы хотели себя чувствовать и почему. Это поможет вам сохранить оптимизм и внимательно следить за своими реакциями, обострит и эмоциональную осознанность, и эмоциональный самоконтроль — основные навыки эмоционального интеллекта.

А что же с Натаном? Он остался на этой работе, хотя еще несколько месяцев назад почти отчаялся. Он понял, что должен взять себя в руки, иначе ему грозит выгорание. Сначала он пытался перестроить систему приоритетов, потом понял, что прежде всего нужно перестроиться самому. Он прошел курс медитации и освоил ежедневные упражнения. В эти занятия он вовлек и свою семью, так что отнюдь не чувствует себя одиноким. С ним все в порядке. А вот Джеффри, увы, покидает свой пост: он так и не совладал с собой — и

**ЭННИ МАККИ**

*Старший научный сотрудник Пенсильванского университета, директор программы PennCLO Executive Doctoral Program, основатель Teleos Leadership Institute*

ы человек работал по 11 часов в день на 60% мощности или обычные 8 часов, но зато с 95% отдачей, потому что он будет брать паузы для отдыха и подзарядки.

Подсчитали?

**ТОНИ ШВАРЦ**

*Президент компании The Energy Project и автор книги Be Excellent at Anything.*

# Личный кризис имеет экономическую причину

[Умар Хак](http://hbr-russia.ru/blogs/630/) 11.03.2015

Знаю-знаю, говорить об этом не по-мужски, недостойно, вообще неуместно. И все же: недавно меня захватил полномасштабный кризис. Тот самый, когда о-боже-мой и какого-черта-со-мной-творится, и вообще есть-ли-во-всем-этом-смысл. Меня приволокли на вечеринку (я упирался всеми лапами), участвовать в светской беседе я не смог и в конце концов выпалил: «У МЕНЯ КРИЗИС, И Я НЕ ЗНАЮ, ЧТО ДЕЛАТЬ!!!»

С минуту друзья сочувственно таращились на меня. Потом один за другим начали признаваться: «И у меня тоже» — «И у меня». Это меня слегка озадачило, ведь я думал, я один такой счастливчик — дожил до кризиса. Несколько дней спустя я спросил в твиттере: «Есть тут кто-нибудь, у кого полномасштабный кризис жанра?» — и обрушился целый шторм взволнованных, испуганных: «Я, Я, Я!».

Этот не слишком-то научный анализ подвел меня к вопросу: так мы что, захвачены эпидемией разочарования? И если это так, то откуда взялась эта волна цунами, разрушающая все и вся?

Причина в поколении, избалованном излишествами, упоенное собой до такой степени, что устройство приютов для бомжей никого не колышет? Этот кризис — не признак ли привилегированного положения, убежище тех, кому никогда не приходилось излишне бороться за свое существование? Разумеется, все мы далеки от совершенства, но все же я смею полагать, что для коллективного страха должна быть и некая причина, помимо бесконечной тщеты человеческой.

И вот моя гипотеза: кризис у нас не от того (не только от того), что мы малость избалованы, суетны и тщеславны, но еще и от жизни в эру титанического институционного провала.

Читайте материал по теме: [Во что превратился капитализм в XXI веке](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/p13857/)

Повсюду вокруг институты, вчера казавшиеся вечными, сдуваются и рушатся (рынки, правительства, университеты, корпорации). А ведь назначение институтов, их, с позволения сказать, социальная роль — направлять и формировать человеческие взаимоотношения в благое русло. Прокладывать всем известные и хорошо освещенные дорожки к осмысленной и счастливой жизни.

Институты — шоссе, место назначения — благополучие: вырулил на шоссе, сориентировался по указателям и вперед. Вернее, так оно было, а нынче асфальт на шоссе крошится и вообще это — как многие из нас постепенно и мучительно убеждаются — дорога в никуда. Подумайте: десятилетия застоя в доходах (прибытки росли только у самых богатых), политический упадок, выразившийся в ничтожных рейтингах, низкий уровень удовлетворенности работой (о реальных достижениях уж не говоря), рекорд по количеству безработных и по продолжительности безработицы в развитых странах, снижение числа браков (опять-таки за исключением самых богатых). Неудивительно, что лишь один родитель из пяти надеется на лучшую жизнь для своих детей.

Сегодня наличные институты в лучшем случае удерживают недавний средний класс от того, чтобы мужчины отправились с каменными топорами охотиться на буйволов. Значимого благосостояния во многих его аспектах они нам обеспечить ни в силах — ни безопасности, ни самореализации, ни человеческих связей, ни смысла жизни. Именно в этом я вижу причину разразившейся «кризисной» эпидемии. Институты скрипят, пыхтят, дают трещину, рушатся, а нам кажется, будто мы остались посреди бушующего океана без руля и без ветрил.

Читайте материал по теме: [Что Питер Друкер знал о 2020-м годе](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/p14846/)

Итак, логику сегодняшнего дня можно выразить словами моих интеллектуальных героев, Дарон Аджемоглу и Джеймс Робинсон из их книги «Страны, несовместимые с жизнью»: «Присоединяйтесь — мы наживемся за ваш счет». Такие институты Аджемоглу и Робинсон называют вымогательскими: они выжимают из людей ценности, а не способствуют созданию новых. Запущенный, громко ревущий двигатель упадка.

Жизненный кризис — это острое ощущение напрасно растраченного потенциала. Он наступает, когда вы чувствуете, что вам не удается реализовать свой потенциал, но совершенно не понятно, как помочь горю. И все-таки, что делать-то?

Думаю, мечты наши прекрасны, а действия еще лучше. Например: помните мой список не оправдавших себя институтов? Вернитесь к нему и постарайтесь что-то исправить в вашем родном городе, но так, чтобы город стал примером для всего мира.

Пора переворачивать правила. Если институты, согласно знаменитой формуле нобелевского лауреата по экономике Дугласа Норта, представляют собой «правила человеческого взаимодействия», то теперь эти правила нарушены. И вы это знаете, и я: нынче, если играть по правилам, обанкротишься, разоришься, останешься в одиночестве, несчастный, выжатый словно лимон и опустошенный. Нельзя играть по отмененным правилам.

Откажитесь от обесценившегося ипотечного займа. Не выбирайте профессию по принципу «хлебной»: если вам не нужен диплом экономиста, значит, не нужен, а если нужен, нельзя ли приналечь и получить его побыстрее, а не за четыре года? Может быть, не так уж обязательно вступить в брак, устроиться, купить две машины и дом, как у всех, и набить его под завязку ненужными вещами и на это ухлопать свою жизнь. Может быть, пора нарушать разрушенные законы — и предписывать себе лучшие.

Читайте материал по теме: [Можно ли исцелить экономику?](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/obshchestvennye-instituty/p15360/)

Нужно изменить характер инвестиций. Если будущее неопределенно или выглядит скверно, то потому, что мы ценим только материальное: деньги, машины, бежевые загородные дома, набитые блестяшками — и не ценим подлинную «экономику» любви, доверия, цели, страсти, человеческого роста. Настала пора вкладываться в софт — в людей, жизненный опыт, идеи, свой личный, социальный и интеллектуальный капитал.

Пора отказаться от компромиссов. Не нравится приходить на работу к 9 часам? Не приходите. Не хотите участвовать в сьемках очередного блокбастера? Не участвуйте (и не смотрите). Институты XXI века предстоит строить не рабочим пчелкам ХХ столетия, которые только и способны на то, чтобы из последних сил поддерживать стоймя рушащиеся пирамиды. Не уподобляйтесь планктону в серых костюмах с ровным пробором — эволюционируйте. Не нравится старый способ делать дела? Предъявите новый!

Вчерашние институты вынуждают нас ко все более невыгодным сделкам, ко все более мучительным дилеммам. Одно дело, когда в обмен на бессмысленную работу вам сулят крупное жалование, и совсем другое — когда годы жизни отдаются в обмен на среднестатистическую и не склонную к росту зарплату. Хотите получить профессию? Всю жизнь будете выплачивать кредит за обучение. Хотите служить обществу? Прекрасно!

Нищенское жалованье для госслужащего и никакой страховки. Чтобы стряхнуть с себя смирительную рубашку кризиса, нужно признать эту глубокую проблему и не примиряться — переломить ход событий. По шажочку — по одному робкому, крошечному шажку за раз — мы направим свой путь к благой, осознанной жизни.

Это нелегко. Знаю: страшно до одури, до паралича. Но внутри тайны есть еще одна тайна: любые институты смертны. А жизнь продолжается.

Итак, вот вопрос номер один (несколько неловкий): как вы, кризиса не чувствуете? И второй вопрос: а скольких людей вы знаете, кто сейчас переживает кризис? И третий вопрос: можете ли вы в десяти словах сформулировать определение этого кризиса?

**УМАР ХАК**

*Директор Havas Media Labs*

# У ваших сотрудников нервная работа?

[Диана Коуту](http://hbr-russia.ru/blogs/1096/) 14.04.2015

На фоне трагедии с самолетом Germanwings нам снова приходится задуматься о том, насколько мы далеки от разумной концепции по отношению к душевным расстройствам на работе, особенно в профессиях, сопряженных с повышенным риском.

Можно ли разрешать пилотам, в истории болезни которых значится депрессия, управлять пассажирскими лайнерами? Стоит ли позволять менеджерам, регулярно принимающим психотропные препараты, руководить сложными и тонкими операциями? Можно ли повышать до руководящих постов сотрудников, наблюдающихся у психиатров? Мы неуклюже спотыкаемся, пытаясь обсуждать подобные сложные вопросы, и в то же время ответы на них оказывают огромное влияние на текущую работу наших компаний, на то, как нам нанимать специалистов.

И простых ответов на них в контексте организаций нет и быть не может. Но как человек, который страдает (часто молча) от психической болезни более тридцати лет, я могу поделиться личным опытом того, как справиться с ней на рабочем месте. Я работала в консалтинговых компаниях с мировым именем и в издательских домах как Европы, так и США. Деятельность в серьезной корпорации, может быть, и не включает в себя ответственность за жизнь других людей, как работа пилота, но, безусловно, в ней не меньше стресса.

Я одна из немногих счастливчиков. По данным Национальной ассоциации по борьбе с психическими заболеваниями, лишь 20—40% людей с душевными расстройствами трудоустроены. Итак, что же отличает эти 20—40% от остальных? Что позволяет нам эффективно функционировать на работе с большими психическими нагрузками? Из своего опыта я могу выделить следующие факторы.

Сами по себе таблетки — не проблема. Все вокруг — от представителей профессиональных ассоциаций до людей на улице — утвреждают, что летчикам, принимающим лекарства от психических недугов, нужно запретить управлять авиалайнерами. На самом же деле подобные лекарства способны избавлять пациентов от депрессии и других расстройств, позволяя нам вести обычную жизнь. Проблема не в том, что люди ведут себя неадекватно под воздействием препаратов, а в том, что они перестают их принимать. Этот шаг — для многих людей просто часть их диагноза. Даже такие блестящие личности, как психолог Кей Джемисон и юрист Элин Сакс (обе — лауреаты «гранта для гениев» Фонда МакАртуров), убедительно описывали то, насколько невозможно для них было продолжать принимать лекарства в начале болезни, даже несмотря на эпизоды психоза.

Это одна из причин, по которым так важна психотерапия. Она помогает пациентам лучше понять механизм болезни, чтобы снизить шанс того, что они перестанут принимать лекарства при хорошем самочувствии. Терапия также помогает понять, что именно вызывает обострения. Я, подобно многим пациентам с душевными расстройствами, плохо переношу стресс. Я начинала свою карьеру в качестве зарубежного корреспондента The Wall Street Journal Europe и журнала TIME, но после множества часов (в течение многих лет) общения с терапевтом я сменила работу и стала директором по связи с клиентами в консалтинговой фирме. Скучаю ли я по захватывающей жизни загранкора? Иногда. Жалею ли я о некоторых вещах, от которых мне пришлось отказаться? Разумеется. Но когда я была более счастлива: тогда или теперь? Совершенно точно, что теперь. Я никогда так не страдала, как от мук изнурительной депрессии, вызванной экстремальным стрессом. Под влиянием психотерапии я изменила свои ожидания от самой себя; она помогла мне стать зрелой личностью. Я всегда буду настаивать на качественном результате (такой уж я человек), но теперь я тружусь в более спокойной обстановке, где сроки сдачи работы все дальше и дальше стоят друг от друга. Учитывая мои «слабые места», это мудрый выбор, но чтобы принять этот факт не просто как печальную необходимость, мне потребовались беседы с психотерапевтом.

Читайте материал по теме: [Интроверты, экстраверты и динамика в группе](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15577/)

Хорошая компания должна поддерживать своего сотрудника. Терапия стоит денег. И немалых. Критики, которые советуют людям с душевными расстройствами «просто вылечиться» с помощью психиатров, отрицают наличие проблем в современном здравоохранении (по крайней мере в тех же Штатах и развитых странах). Даже обладатели страховки не получают необходимой помощи. Многие психиатры отказываются работать по страховке, поскольку выплаты по ней даже отдаленно не соответствуют уровню их почасовой оплаты. У меня «золотая» страховка, и все равно мне приходится доплачивать из своего кармана. В Америке психотерапия зачастую является роскошью, доступной лишь богатым. Поэтому местное сообщество должно стать своеобразной подпоркой для психически больных людей. В наше время, когда люди все меньше могут положиться на традиционные институты вроде семьи и церкви, они все больше ищут структурированности и смысла в своей деятельности. Компаниям следует начинать заботиться об этом. Вот несколько конкретных предложений.

Во-первых, заведите разговор первыми. Во многих организациях психический недуг нужно скрывать пуще всякой другой проблемы. Задайте себе вопрос: «Насколько безопасно в вашей компании человеку на любом посту объявить, что он принимает лекарства от депрессии или ходит к психотерапевту?». Решение вопросов душевного нездоровья на рабочем месте начинается с признания, что оно существует и его можно обсуждать открыто. Политика многих фирм включает в себя особые меры в помощь людям с психическими расстройствами, но часто сотрудники не знают об этом — или им неловко ими воспользоваться.

Читайте материал по теме: [Удовлетворите нужды и потребности сотрудников — и это окупится](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14187/)

Во-вторых, создавайте культуру уважения друг к другу. Часто самой лучшей поддержкой для людей с психическими расстройствами бывают не какие-то официальные меры, а простое желание коллег или руководителей выслушать их. Мой опыт показывает, что никто из нас не застрахован от душевной болезни. Если недуг не затронул лично нас, им страдают наши братья, сестры, родители, дети, близкие друзья или соседи. Компаниям следует поощрять включение в этот список и коллег в офисе. Не стоит относиться к болезни сотрудника как к его личной проблеме, она должна стать нашим общим делом. Открытый диалог может способствовать созданию такой культуры, однако если вы хотите сделать ее устойчивой, топ-менеджменту стоит приложить серьезные усилия, чтобы показывать личный пример подобной поддержки.

И наконец, осознайте, насколько рискованным может быть признание в своем недуге. Реакцией на катастрофу Germanwings стали громкие выступления широкой общественности с требованиями, чтобы сотрудники сообщали нанимателям о депрессии и других формах психических расстройств. Действительно, во время своего первого интервью с гендиректором моей теперешней компании я сказала ему, что страдаю психическим расстройством. Он поблагодарил меня за откровенность, и мы продолжили разговор как ни в чем не бывало. Но наша фирма известна своим трепетным отношением к персоналу, а также я пришла на это интервью с целым ворохом заслуг и рекомендаций. Большинство людей не располагают такими ценными вещами (или таким везением), поэтому ожидать от них подобной открытости — нереалистично. Более того, при найме или повышении совершенно невозможно задавать вопросы о душевном здоровье. С одной стороны, во многих странах это противозаконно. С другой стороны, с теми людьми, которые признаются в своих психических расстройствах на собеседовании, скорее всего, как раз не будет больших проблем. И наоборот, за теми, кто ничего подобного не скажет, часто нужен глаз да глаз, и именно их, как назло, мы охотно принимаем на работу. Поэтому мой совет рекрутерам: убедитесь, что у вашего сверхуспешного кандидата есть хоть капелька смирения. Позвольте мне объяснить, что я имею в виду. Решение не садиться за штурвал самолета в суицидальном настроении — это не просто вопрос здравого ума; оно также зависит от скромности и знания самого себя. Лучшие сотрудники не только знают, как мудро нарушать правила, но и четко отдают себе отчет в своих ограничениях.

Читайте материал по теме: [Ваш босс — психопат?](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13180/)

Важность поддержки невозможно переоценить. Мне очень хорошо помогают лекарства, но меня лечат прекрасный психиатр и выдающийся психотерапеват. Об этой ситуации можно сказать, что я просто-таки нашла две иголки в стоге сена! А еще у меня феноменальные работодатели, которые во всех случаях без исключения были на моей стороне.

А еще по каким-то причинам (то ли это идет из семьи, то ли мне помогли друзья, то ли сыграла роль моя вера, а может, просто книги, которые я читала) я научилась стойко переносить страдания. Это моя самая большая удача. Я познала, что в страдании есть смысл, и это убеждение помогает мне не отчаиваться и не терять надежду (что часто вызывает у людей желание причинить вред самому себе или в редких случаях другим людям).

Я весьма сочувствую пассажирам злосчастного рейса и их семьям, а также родственникам второго пилота. В ближайшие дни мы увидим много соображений по вопросу психических расстройств на рабочем месте, и на содержание некоторых из них по понятным причинам повлияет горе, переживания и смятение последних недель. Кажется, что подобную потерю просто невозможно перенести. И все же я надеюсь, что трезвая дискуссия по вопросам психического климата возможна. И что мы в ней можем проявлять сострадание и желание решать проблемы сообща. Я уже говорила об этом выше, но стоит повториться: душевные недуги касаются всех нас, а не только каких-то третьих лиц, и именно с осознания данного факта начинаются эти трудные для всех разговоры.

**ДИАНА КОУТУ**

*Директор по связям с клиентами в Banyan Family Business Advisors*

# Уставать вредно

[Тони Шварц](http://hbr-russia.ru/blogs/663/) 10.03.2015

Два года назад я стал замечать, как руководители все чаще стали произносить фразу: «Это невыносимо». Они говорили о своей каждодневной рабочей рутине.

Похоже, час расплаты настал. В течение только последнего месяца не шесть топ-менеджеров сообщили мне, что утомленность, изнурение и даже физическое и эмоциональное перегорание – самые страшные напасти, с которыми им приходится сталкиваться как в среде своих подчиненных, так и самим.

Таланты и умения людей реализовываются благодаря устойчивой способности к труду, что подразумевает достаточный заряд энергии. Даже самые талантливые и мотивированные сотрудники не могут работать, будучи «выжженными дотла».

Глава одной из международных компаний сказал мне, что одна только постоянная смена часовых поясов настолько сильно его изнуряет, что он серьезно подумывал все бросить. Гендиректор другой весьма известной корпорации с прекрасной репутацией сообщил мне, что впервые он теряет действительно ценных сотрудников, которые говорят, что просто не могут так больше продолжать. Недавнее исследование независимой организации продемонстрировало, что более 80% из четырехсот наиболее успешных бизнес-лидеров заявили, что большинство дней в году они испытывают негативные эмоции, порождаемые чувством перегруженности и подавленности.

А вы не думаете, что и ваша организация может быть на грани коллапса? Переутомление не всегда так уж легко распознать. Впрочем, негативные эмоции — это ключевой показатель, который нередко теряется из виду.

За несколькими редкими исключениями, негативные эмоции имеют травмирующее и деструктивное воздействие как на нас самих, так и на окружающих. Кажется очевидным, что большинство из нас проводит много времени, ощущая нетерпение, разочарование, гнев. Мы нервничаем, защищаясь и испытывая страх. При этом мы не осознаем, почему подобные эмоции появляются снова и снова, или же чем нам приходится расплачиваться за них.

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

Для сравнения, вспомните, что вы чувствуете, когда работаете с максимальной отдачей. Какие слова приходят на ум? Готов поспорить, что это счастье, воодушевление, оптимизм, энергия, уверенность в собственных силах, живость и ощущение контакта с другими людьми. Благодаря этим эмоциям мы не только чувствуем себя хорошо, но и работаем лучше. Так что же тогда заставляет нас двигаться в прямо противоположном направлении?

Дело в том, что мы никогда не делаем это осознанно. Напротив, нас охватывают негативные эмоции как реакция на что-то: автоматически, когда мы ощущаем опасность или угрозу. Уязвимее всего нас делает не что иное, как постоянная изнуренность. Как однажды отметил Винс Ломбардии: «Усталость делает трусами всех нас».

Когда мы чувствуем риск, первое, что реагирует по схеме «бей или беги», - это наша биохимия. Адреналин, норадреналин, кортизол повышают наше давление. Эти гормоны запускают цепочки физиологических реакций, направленных на то, чтобы помочь нам быстрее и эффективнее отвечать на предполагаемую опасность. Контроль над нашим поведением переходит от префронтальной коры, которая все больше зацикливается на «бей или беги», к мозжечковой миндалине, которая берет все на себя и реагирует намного быстрее.

Все это звучит действительно убедительно, если вы постоянно сталкиваетесь с угрозой для жизни. В таких случаях размышления только уменьшают время, требуемое для реагирования. Если к вам бежит лев, куда лучше будет среагировать инстинктивно, чем заняться анализом ситуации.

Проблема в том, что наши тела не видят разницу между угрозой, которую представляет собой лев, весьма реальной, но сейчас почти невообразимой, и совокупностью современных стрессов, таких как трудный босс, коллега, сотрудник или клиент. Масштаб их намного сильнее, когда мы чувствуем усталость, поэтому «бей или беги» — это условно оптимальный вариант реагирования в современном мире.

Читайте материал по теме: [Любознательность не менее важна, чем интеллект](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14476/)

В экономике, построенной на знаниях, мы не можем позволить себе так ограничивать мышление. Если копнуть еще глубже, окажется, что негативные эмоции заразны. Гнев вызывает еще больший гнев, то же самое и со страхом. Более того, негативные эмоции быстро сжигают остатки наших запасов энергии. Это замкнутый круг.

Так что же будет противоядием в этом мире неумолимо увеличивающегося стресса?

Вплоть до недавнего времени, руководители организаций делали выбор просто в пользу увеличения продолжительности рабочего дня и хотели того же от своих сотрудников. В результате получилось, что каждый час переработки оказался убыточным: при этом еще и снизилось качество работы. Девиз «быстрее, выше, сильнее» в буквальном смысле нереализуем в мире с ограниченными ресурсами.

Ответ напрашивается сам собой: сотрудникам нужен отдых. Чем больше от вас требуют, тем чаще у вас возникает потребность в периодическом отдыхе, перезагрузке и переосмыслении. К сожалению, мы больше склонны к обратной реакции: чем большее давление испытываем мы сами, тем больше и дольше мы давим на других.

На самом деле, ценность того, что мы делаем, определяется не количеством затраченных часов. Напротив, это качество энергии, которую мы тратим в эти часы. Делая регулярные перерывы в работе, можно успеть больше и за меньшее время, при этом не пострадают ни качество, ни конечный результат. Когда мы не слишком утомлены, мы испытываем меньше негативных эмоций, к тому же нам свойственно мыслить позитивно, в чем очень нуждаемся, чтобы максимально эффективно и качественно выполнять свою работу.

Принцип прост: дай людям немного отдохнуть, и ты сможешь больше получить от них.

# Не будьте «загнанной лошадью»

[Сергей Зиновьев](https://psymiracle.ru/author/psymiracle/) июнь 2017

Синдром «загнанной лошади» близок к синдромам хронической усталости, профессионального выгорания или неврастении. Но его признаки и лечение немного отличаются в классических описаниях, потому что он больше описывает биохимические последствия постоянного стресса и погни за успехом. Человек становится взвинченным до края и не жалеет себя в ежедневной битве за успех. У него всегда полно дел, и он редко чувствует себя победителем и хозяином положения. Стремление контролировать каждую мелочь становится навязчивой идеей и приводит к ощущению, что человек не контролирует даже самого себя. При этом очень страдает эндокринная сфера  Те же половые гормоны. Большинство женщин в подобном состоянии ужасно мучаются во время месячных, у мужчин снижается выработка тестостерона (страдают влечение и потенция). Идет избыточный выброс норадреналина и дофамина — «гормонов тревоги». Нарушаются функции щитовидной и поджелудочной желез.

Такие люди обычно так любят кофе (а порой и алкоголь), что им кажется, будто они жить без них не могут. Они говорят, что дает хоть какую-то энергию, помогает справиться с тревогой, улучшает настроение. Они часто [страдают от усталости](https://psymiracle.ru/sindrom-xronicheskoj-ustalosti-simptomy-i-lechenie/), но если не ложатся вовремя спать, то у них открывается якобы «второе дыхание» (тратящееся, впрочем, на суету), и они не могут уснуть до середины ночи без алкоголя или снотворных. Ответьте на несколько вопросов, чтобы определить, можно ли вас назвать «загнанной лошадью».

* Любите кофе до такой степени, что чувствуете себя несчастным, если не получаете свою дневную дозу.
* Когда спрашивают, как вы себя чувствуете, отвечаете «ужасно занят» или «вся на нервах».
* Гормоны стресса — адреналин и кортизол — чаще присутствуют в крови, чем отсутствуют.
* Низкий уровень прогестерона (у женщин) или тестостерона (у мужчин).
* Проблемы с менструациями в виде синдрома поликистозных яичников, нерегулярного цикла, ПМС или изнурительной менопаузы.
* Часто хочется сладкого, особенно в середине дня.
* Плохая кратковременная память, нарушены функции внимания.
* Часто кажется, что в сутках слишком мало часов.
* На многое слишком болезненно реагируете, даже если не показываете этого.
* Щитовидная железа гиперактивная, повышен уровень глюкозы в крови.
* Не можете присесть и расслабиться, потому что будете испытывать чувство вины.
* Слишком мало спите, сон не приносит чувства отдыха, для засыпания используются алкоголь или снотворные.
* Вместо того чтобы лечь спать, поздно вечером доделываете срочные дела.
* Раздражительность, тревожность, слезливость.
* За рулем все время хочет ехать быстрее, даже если это совсем не нужно. Ощущение того, что все вокруг едут медленнее.
* Нет времени для уединения, времени для себя (считаете это эгоизмом или непозволительной роскошью).
* Всегда есть список дел, который никогда не кончается. Снижена [повседневная продуктивность.](https://psymiracle.ru/kak-podnyat-produktivnost-7-prostyx-nadezhnyx-sposobov/)
* Частые проблемы с пищеварением, например метеоризм или синдром раздраженного кишечника.
* Нет ощущения особенных событий, которые происходят в жизни, кажущейся хаосом.
* Смеетесь реже, чем раньше.
* Тяжело расслабиться без спиртного.
* Мысли расплывчаты (в голове как будто туман или «каша»).
* Ругаете себя за то, что вы плохой супруг (родитель, друг).
* Постоянно стремитесь завоевать любовь и похвалу окружающих, даже неосознанно — дома и на работе.
* Беспокоитесь, если под рукой нет телефона, постоянно заглядываете в него, чтобы не пропустить важное письмо, СМС или звонок, берете его с собой даже в ванную и туалет.
* Уезжая в отпуск, большую часть времени думаете, что должны развеяться, но по-настоящему не отдыхаете, и отпуск превращается в подобие обычной жизни.
* Возвращаетесь с отдыха еще более уставшими, чем были до отъезда.
* Дышите часто и поверхностно,  испытываете нехватку воздуха, нередко громко вздыхаете.
* Плохой аппетит или наоборот, зверский, особенно по ночам.
* Не просите о помощи.
* С трудом отказываете, а если и делаете это, то чувствуете себя виноватыми.

Сколько из этих высказываний описывают вас? Ради интереса посчитайте их количество и определите свой уровень загнанности. До 4 баллов — вариант нормы, и эта статья будет полезна кому-то из вашего окружения. От 5 до 7 — группа риска. Возможно, вам просто поможет упорядочить свою жизнь мой курс «Простой тайм-менеджмент». Ну, а если 7 баллов или больше — здравствуйте, «загнанная лошадь»! Я постараюсь помочь вам снова стать человеком. Теперь — о лечении.

В вашей бесконечной гонке принимает участие несколько систем организма:

* Нервная система.
* Эндокринная система: надпочечники (где вырабатываются гормоны стресса), половые железы, щитовидная железа, гипофиз.
* Пищеварительная система.

Жизнь в спешке влияет на любую из этих систем, обычно на все разом. Решая проблемы в одной из них, вы почувствуете себя лучше. Но, если продолжите жить в прежнем темпе, здоровье будет ухудшаться. Когда ваша биохимия разрегулирована, изменить самочувствие очень сложно. Вы страдаете из-за постоянной усталости, часто срываетесь, у вас случаются вспышки гнева — или с вами происходит все это разом. Тело постоянно получает сигналы от окружающей среды и от самого себя о химических веществах (гормонах), которые ему необходимо производить, и, чтобы привести его в порядок, понадобится много времени. Необходимо снизить темп жизни и избавиться от ощущения, что все следовало сделать еще вчера. Самое оптимальное — это на 2 — 3 недели бросить все и уехать в нешумное место, лучше всего  — санаторий или пансионат с лечением. Насколько я знаю, большинству людей хотя бы раз в год доступны вполне бюджетные варианты. Для Северо-Запада России это могут быть здравницы Белоруссии, Новгородская область, ну и некоторые другие варианты. А если не получается?

Тогда придется консультироваться, а то и лечиться амбулаторно у врачей трех специальностей: психотерапевт (психиатр), эндокринолог (терапевт) и гастроэнтеролог (диетолог, нутрициолог). Потому что грамотное лечение включает в себя минимум три-четыре позиции: психотерапия плюс психофармакологические препараты, соматотропное лечение для нормализации работы внутрениих органов, [антистрессовая диета](https://psymiracle.ru/produkty-pitaniya-pri-stresse/) и (или) физиотерапия, лечебная гимнастика. А что делать, если и это сейчас невозможно? Тогда рекомендую мой видеоинтенсив «Прививка от висо/косности» (кнопка доступа к нему) — под обучающим видео (заодно сразу [рекомендую подписаться на мой Ю-Туб канал](https://www.youtube.com/channel/UC_qCfv2z1GQ9Im_NphGeqiA)).  Желаю вам и вашим близким всегда быть в ладах со временем и окружением!

# Сверхусилия сотрудников

Алексей Штейнгардт

Успех бизнеса всегда определяет команда. И вопрос не только и даже иногда не столько во владельце, сколько в сотрудниках. Именно их заинтересованность в развитии компании, ее конкурентоспособности и динамичности, то есть их вовлеченность в корпоративные процессы – это и есть залог достижения высоких целей организации. Отсутствие же такой вовлеченности как минимум замедляет развитие, а то и приводит к стагнации и деградации компании.

Для начала давайте разберемся с терминологией. Я определяю вовлеченность сотрудника как готовность и желание человека принимать активное участие в деятельности компании, мобилизовывать свой энергетический, творческий и интеллектуальный потенциал на благо общего дела, при необходимости прилагать сверхусилия, выходя за рамки регламентированного функционала и даже преодолевать собственные нежелания. Это то, что человек может дать компании исключительно по собственному желанию: добрая воля – первый принцип вовлеченности. Каждый работодатель должен понимать, что ее нельзя истребовать, ее можно только завоевать, добиться через определенную систематическую работу и создание располагающей к отдаче корпоративной культуры.

Второй принцип – взаимность. Вовлеченность – это сложный личностный комплекс, который состоит из двух компонентов: волевого и эмоционального. Это желание человека что-то делать на благо компании, порожденное его внутренними, достаточно глубинными ценностями и отношением к компании, к руководителю, к своим рабочим задачам, не может долго существовать само по себе, не может гореть на собственном керосине. Наоборот, это всегда ответная реакция сотрудника. Вовлеченность должна быть концептуально и ситуативно обусловлена, в частности, качественными и конструктивными отношениями всех сторон. Если компания не вовлечена в профессиональную судьбу сотрудников, даже самый мотивированный и априори вовлеченный работник в конечном счете не будет заинтересован в успехе компании.

Возьмем в качестве примера вчерашнего выпускника, подающего надежды. Он полон идей, стремлений и готов много работать, чтобы привести компанию к успеху. При прочих равных условиях такой сотрудник добьется потрясающих результатов в компании, где отличный бренд работодателя, крепкие командные отношения и ясные профессиональные перспективы, и мало чего добьется там, где общение внутри коллектива формализовано, а начальство действует по принципу «кто платит, тот и заказывает музыку» и легко увольняет сотрудников. В конце концов его интерес погаснет, он перестанет предпринимать сверхусилия.

На заре своей карьеры я работал почти 24/7 в международной компании, которая была отличным работодателем и много вкладывала в развитие своих людей. Спал по пять часов и в семь утра с радостью шел на работу. До тех пор, пока не поменялся генеральный директор. У нового топ-менеджера было в некотором смысле колониальное отношение к человеческому ресурсу, и компания довольно быстро перешла от идеологии «мы – люди, двигающие бизнес вперед» к идеологии «вы – заменяемые функциональные единицы». В течение одного года команда прошла несколько этапов от неприятия до деморализации и безразличия и в конечном итоге, когда результаты снизились, а моральная обстановка стала довольно унылой, более половины опорных сотрудников компании нашли новую работу. Я был в их числе – как молодой сотрудник я крайне нуждался в развивающей и конструктивной среде, которая канула в лету.

Ощущать себя лишь инструментом для достижения чьих-то целей, мучительно высиживать время, регулярно поглядывая на часы, работать от звонка до звонка и начинать жить, только выйдя из офиса, – это, согласитесь, невкусно. Ощущать же, что работа – это тоже существенная и увлекательная составляющая вашей жизни, чувствовать себя частью команды, которая занимается общим делом, живет одной идеей и движет компанию вперед, осознавать собственную причастность к ее успеху, – это качественно другое измерение. Так и рождается истинная вовлеченность, которую невозможно ни с чем перепутать.

Потенциально вовлеченному сотруднику важно понимать, что он значит для компании, насколько она вкладывается в его развитие, насколько индивидуален диалог руководства и коллег с ним, насколько исповедуемые компанией ценности соответствуют реальности. Как только вскроется любого вида лукавство, обман или манипуляция, вовлеченность мгновенно и существенно упадет.

Предположим, менеджер мобилизовал команду на выполнение общей задачи. Все вложились, отработали на совесть, а потом узнают, что человек приписал все заслуги себе: якобы он один все придумал и реализовал. Его репутация моментально сводится к нулю, а отношения переходят в разряд формальных, сугубо в соответствии с должностными инструкциями. Больше этот менеджер никаких сверхусилий от своей команды не добьется.

Еще пример. Был у меня руководитель, поставивший перед коллективом срочную сложную задачу, призвав всех мобилизоваться и за два месяца все сделать. Зажег, заверил команду, что он с нами и к нему можно обратиться в любой момент. И…уехал в отпуск на 10 дней, на почту и звонки почти не отвечал. В ответ на такое поведение он, конечно, получил от нас снижение вовлеченности, а его авторитет упал. Этот проект мы доделали на чувстве ответственности, но доверие к нему уже так и не восстановилось.

Здесь раскрывается еще два принципа, важных для вовлеченности, – доверие и индивидуальный подход. Они позволяют выстроить конструктивный диалог, хорошо узнать и понять работника как личность. На мой взгляд, зачастую бизнесы очень страдают именно от недостатка понимания между компанией и сотрудниками. Личные цели не совпадают с целями компании, человек не получает того, чего хотел бы, и теряет мотивацию. Чтобы избежать этого, нужно все проговаривать, и делать это лучше еще на берегу, при подборе работников.

Интервьюирование и знакомство с соискателем должны иметь гораздо более широкий контекст, нежели сугубо профессиональную оценку кандидата. Моделируя различные ситуации, применяя психометрический инструментарий, необходимо досконально идентифицировать мотивационную составляющую и понять, что движет человеком, что его стимулирует, как он себя ведет в разных обстоятельствах, на что готов в различных ситуациях. Зачастую недостаточно опытный, но интересующийся, нацеленный на саморазвитие, по своей природе очень вовлеченный и заточенный на общие цели кандидат в конечном счете оказывается наиболее эффективен, чем состоявшийся, но по каким-то причинам инертный профессионал.

Научить навыкам несравнимо проще, чем поменять характер и отношение сотрудника к делу. Поняв человека, с высокой долей вероятности можно выделить потенциального лидера или антагониста, определить мотивацию каждого. Только в этом случае получается выстроить индивидуальный подход, наладить диалог, продемонстрировать, что компания разделяет личные ценности сотрудника, ставит перед ним задачи по силам, возможностям и темпераменту.

Но, даже нащупав сегодня мотиваторы для каждого сотрудника, наладив с ними сотрудничество и выйдя на вовлеченность с их стороны, нельзя рассчитывать, что дело в шляпе и с ними вопрос решен навсегда. Пятый принцип вовлеченности – непостоянство. Это динамическое состояние, обусловленное огромным количеством внутренних и внешних факторов. Жизнь вносит свои коррективы и даже от самых вовлеченных людей невозможно ждать 100% отдачи всегда. Бывают ситуации, когда у человека что-то произошло за пределами офиса, в его личном пространстве. В этот момент при всем желании он не может быть вовлеченным и продуктивным: пришел, отработал, как смог, и побежал решать свои проблемы.

Здесь важно отличить ситуативные мотивы от глубинных, чтобы не терять эффективных и вовлеченных сотрудников из-за временных обстоятельств. Поэтому необходимо хорошо знать своих людей с точки зрения их личности и ценностей, располагать их доверием, чтобы всегда иметь возможность неформально поговорить, выяснить причины падения вовлеченности, помочь и решить проблему. Это уже вовлеченность со стороны руководителя. Он должен быть заинтересован в своей команде, выделять на беседы с ее участниками существенное время и проводить их регулярно. Нужно проговаривать текущую ситуацию с подчиненными, чтобы понимать, чем они довольны, а чем – уже, может, молчаливо недовольны. У сотрудника должна быть возможность давать обратную связь, чтобы сигнализировать компании, если что-то пошло не так. Качество диалога и его регулярность – очень важная предпосылка для того, чтобы постоянно замерять температуру по больнице и подпитывать вовлеченность сотрудников.

Но и здесь есть свои риски. Руководитель не должен ставить своей задачей обеспечить стопроцентную вовлеченность всех сотрудников, перед ним стоит задача соблюдать баланс и поддерживать здоровую атмосферу в коллективе. Нужно уметь разглядеть и принять ситуацию, когда сотрудник просто перестает справляться со своими обязанностями и уже не готов к достижению поставленных целей. Иногда с кем-то можно и даже нужно расстаться.

В стремлении добиться максимальной вовлеченности всегда есть опасность перегнуть палку: опуститься до панибратства или довести все до уровня нездоровой, избыточной вовлеченности. Она, как правило, трансформируется в стремление все делать напоказ, чтобы лишний раз заметили.

Не советую удерживать тех, кто априори не вовлечен или страдает нездоровой вовлеченностью. Такие сотрудники становятся настоящей червоточиной для коллектива. Есть еще понятие антивовлеченность: человек не вовлечен сам и начинает контрпродуктивно влиять на коллектив, умножая общую вовлеченность на ноль. Это чревато падением продуктивности компании и репутационными рисками.

Подводя итоги, логично дать рецепт воспитания здоровой и постоянной вовлеченности сотрудников. Универсального правила здесь нет, но кое-какие обязательные условия выделить все же можно.

Приверженность общей цели. Она должна быть понятна, а также четко и регулярно обсуждаться. Обязательно должны быть коэффициенты движения к ней и поощрения за ее достижение.

Хороший менеджер. Для сотрудника он является олицетворением компании, его решения всегда воспринимаются подчиненными как волеизъявление работодателя, поэтому качество диалога с менеджером и именно его вовлеченность в профессиональную среду подопечных становятся главным условием вовлеченности сотрудников. Менеджер должен обладать высоким уровнем эмпатии, формулировать и поддерживать азарт и интерес к общей задаче.

Конструктивные двусторонние отношения с качественной обратной связью. Как уже говорилось выше, очень важно, чтобы руководитель хорошо понимал сотрудника. Не только, как профессионала, но и как человека.

Забота компании о профессиональном развитии сотрудников: тренинги, семинары, воркшопы, профессиональные мероприятия.

Корпоративная культура высокого уровня: соответствие заявленных ценностей реальности, здоровая и понятная атмосфера, развитые и прозрачные внутренние коммуникации, свободный доступ к вышестоящим коллегам, тесные и открытые отношения в команде, забота об hr-бренде и внимательное отношение к сотрудникам.

Вовлеченность – это дитя брака по любви. Авторитарные методы управления персоналом здесь не работают. Сегодня молодое поколение профессионалов зачастую живет своей работой. Они жаждут быть причастными к прогрессу своей компании и готовы горы свернуть ради успеха, частью которого себя ощущают. Это колоссальная энергия для работодателя. Нужно лишь создать необходимые условия, непременно быть вместе со своей командой. Тогда вы сможете пожинать плоды успешного бизнеса.

Об авторе: Алексей Штейнгардт — генеральный директор рекрутинговой компании Hays в России.

# Как не сгореть на работе

Канди Вьенс, Энни МакКи

Стресс и выгорание не одно и то же. Все мы знаем, что стресс часто приводит к выгоранию. Однако все же нельзя сказать, что нет способа совладать с натиском ненормированного рабочего дня, нервного напряжения и постоянных кризисов на работе таким образом, чтобы защитить себя от эмоционального утомления, цинизма и сомнения в своих силах, которые характерны для выгорания. Залог успеха – ваш эмоциональный интеллект (EI).

Именно это одна из нас (Канди) обнаружила в процессе недавнего исследования ([«Лидерство через выгорание»](http://www.slideshare.net/KandiWiens/leading-through-burnout-k-wiens-dissertation)), где мы оценили уровень стресса 35 главных врачей крупных больниц и попытались определить, как они решают (если вообще решают) проблему выгорания. Полученные данные были для нас неожиданностью: несмотря на то, что 69% главврачей описали свой уровень стресса как «высокий», «очень высокий» и «наивысший», большинство из них не показало признаков выгорания, которые описаны в работе Кристины Маслач [«Опросник для выявления выгорания»](http://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory). В наших беседах с главврачами мы обнаружили, что всем им помогает держать стресс под контролем эмоциональный интеллект.

Как одна из нас (Энни) уже [писала](https://hbr.org/product/primal-leadership-the-hidden-driver-of-great-performance/R0111C-PDF-ENG) раньше, исследования показывают, что EI поддерживает высокий уровень выносливости, помогает людям справляться с хроническим стрессом и предотвращает выгорание.

Например, понимание собственных чувств (один из компонентов EI) позволяет нам фиксировать источники фрустрации или беспокойства и улучшает нашу способность рассматривать несколько различных вариантов реагирования. Саморегуляция, еще один аспект эмоционального интеллекта, позволяет нам сохранять спокойствие, контролировать импульсы и не совершать ошибок в стрессовой ситуации. Навыки по урегулированию конфликтов помогают нам направлять свое беспокойство и эмоции на решение проблем, а не на то, чтобы ситуация продолжала нас нервировать и не давать нам спать ночью. Эмпатия тоже помогает бороться со стрессом. Когда мы активно пытаемся понять окружающих, нас часто начинают заботить их интересы. Сострадание, как и положительные эмоции, может противостоять психологическим эффектам стресса. А прислушиваясь к точке зрения, мнениям и верованиям других людей, мы повышаем свою способность вызывать доверие и влиять на окружающих. Зачастую все это на практике означает, что мы получим необходимую нам помощь до того, как стресс превратится в выгорание.

**Как держать стресс под контролем и избежать выгорания**

Для борьбы со стрессом люди совершают множество разрушительных вещей: переедают, злоупотребляют алкоголем и наркотиками, еще больше работают вместо того, чтобы отдохнуть. Исследуя поведение главврачей, мы выяснили, что для управления стрессом и предотвращения выгорания люди могут задействовать свой эмоциональный интеллект. Возможно, вам тоже захочется попробовать эти способы.

**Не будьте источником собственного стресса**. Слишком много людей сами создают себе стресс с полным телесным ответом, просто думая о будущих событиях или встречах, которые потенциально могут вызвать стресс. Люди, стремящиеся к высоким достижениям или со склонностью к перфекционизму, могут быть особенно подвержены созданию собственного стресса. В процессе исследования мы выяснили, что лидеры, чуткие к тому, какие нагрузки они на себя берут, лучше способны контролировать свой уровень стресса. По словам одного главврача, он «осознал, что львиную долю своего стресса вызывал у себя сам, годами не давая себе расслабиться». Теперь, когда я знаю, какие проблемы это рождает, я могу отговорить себя от непрекращающихся нагрузок», – объяснил он.

**Осознайте свои ограничения**. Если вы лучше поймете свои сильные и слабые стороны, это позволит вам увидеть, где вам нужна помощь. В нашем исследовании главврачи описывали переход от лечебной роли к управленческой как один из основных источников стресса. Те, кто осознал, в каких ситуациях требования работы превосходят их возможности, не стали воевать в одиночку: они окружили себя советниками, которым они доверяют, и попросили о помощи.

**Дышите глубже, когда чувствуете, что напряжение и беспокойство быстро растут**. Практика осознанности помогает нам разобраться как с непосредственными причинами стресса, так и с долгосрочными трудностями. Несколько участников исследования рассказали нам, как они используют медитативные техники для замедления сердцебиения и снижения уровня напряженности при появлении факторов, вызывающих стресс. Как объяснил нам один руководитель, осознанность «позволяет быть более открытым другим решениям и не терять время на оборонительную позицию». Возможно, поначалу наблюдать за своим дыханием и повысить свою осведомленность о нем непросто, но помните, что внимание – наивысший акт самоконтроля.

**Пересмотрите свое понимание ситуации**. Рассматриваете ли вы некую ситуацию как угрозу чему-то, что для вас очень ценно? Или вы видите ее как проблему, требующую решения? Изменение вашего взгляда на вопрос, отрицательный (дистресс) или положительный (эустресс) стресс вы испытываете, может раскрыть вам глаза на то, как снизить его уровень. Один главный врач описала нам это изменение установки такими словами: «То, что раньше казалось стрессом, стало для меня хорошим стрессом; у меня появилась мотивация думать о нем как о проблеме, требующей решения».

**Снимайте конфликты, ставя себя на место другого человека**. Стресс от конфликтов часто приводит к выгоранию, поэтому лучше всего спускать их на тормозах, если только это возможно. Будьте пытливы, задавайте вопросы, вслушивайтесь. Отдайте все свое внимание другому человеку и сосредоточьтесь на том, что он хочет вам сказать. Пытаясь понять его точку зрения, вы получаете гораздо больше шансов завоевать его доверие и повлиять на него. Один из тех, кого мы интервьюировали, постоянно использует этот подход. Он рассказал, как, отточив свои навыки эмпатического слушания, он добился более тесного сотрудничества и лучше научился убеждать коллег. Он сказал, что недавно к нему в кабинет ворвался доктор и заявил: «Вы должны поступить так-то и так-то, иначе младенцы умрут». Вместо защитной реакции, которая могла наделать еще больше вреда, он успокоился и сосредоточил свое внимание на том, чтобы постараться понять точку зрения врача. Его ответ снял конфликт и привел к здравому, менее раздраженному обсуждению.

Используя и развивая эмоциональный интеллект, вы можете остановить выгорание – как свое, так и других людей. Однако помните: улучшение эмоционального интеллекта требует времени и усилий. Будьте терпеливы, добры, прощайте себя, ведь вам точно не нужно, чтобы повышение EI стало для вас еще одним источником стресса.

 **Об авторах.** **Канди Вьенс** – коуч, консультант по организационным изменениям. Защитила докторскую диссертацию в Пенсильванском университете, получила степень MBA в Орегонском университете. Ее исследования связаны с вопросами повышения устойчивости человека и организации к переменам, эмоционального интеллекта и выгорания. **Энни МакКи** – старший научный сотрудник Пенсильванского университета, директор программы PennCLO Executive Doctoral Program, основатель Teleos Leadership Institute. В соавторстве с Дэниелом Гоулманом и Ричардом Бояцисом она написала книгу «Primal Leadership», а также «Resonant Leadership» и «Becoming a Resonant Leader».

# Ложитесь спать вовремя

[Ирина Гусинская](http://hbr-russia.ru/blogs/840/) 11.07.2014

Мы часто жертвуем сном ради занятий, кажущихся нам наиболее важными и интересными, и с надеждой читаем статьи в духе «Как спать по 3 часа в сутки и высыпаться». Согласно [исследованию](http://www.cdc.gov/mmwr/pdf/wk/mm6116.pdf) Центра по контролю и профилактике заболеваний США, 30% работающих людей спят меньше шести часов. Однако стоит ли подобная игра свеч?

Ученые из Центра исследования сна Университета Суррея решили [проверить](http://www.bbc.com/news/magazine-24444634), что изменится, если спать всего на час меньше, чем обычно. Для этого семь волонтеров произвольно разделили на две группы, попросив первую спать 6,5 часа каждую ночь, а другую — 7,5. Через неделю волонтеров попросили поменяться местами: те, кто спал шесть с половиной часов, получили дополнительный час, тогда как другая группа теперь должна была спать на час меньше.

Читайте материал по теме: [Счастливым работоголикам нужны границы, а не баланс](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p13502/)

Недосыпая, испытуемые подтвердили самые мрачные гипотезы ученых — медленнее соображали, хуже концентрировали внимание, быстрее уставали. Кроме того, анализ их крови показал снижение активности 711 РНК-генов, отвечающих за сопротивляемость организма заболеваниям, в том числе сердечно-сосудистым и сахарному диабету.

Сомнология — относительно молодая наука, и лишь в середине 1950-х гг. ученые обнаружили, что сон делится на пять фаз. Важность последней фазы — быстрого движения глаз — начали осознавать и вовсе недавно: оказалось, что, пока нам снятся сны, наш мозг наводит порядок в дневных впечатлениях. Весь день он собирает миллиарды обрывков информации, начиная от формы вмятины на крыле машины подрезавшего вас водителя и заканчивая цветом и узором галстука коллеги. Складывать все сведения сразу в долгосрочную память было бы непрактично, к тому же это замедлило бы работу мозга при поиске нужной информации. Поэтому каждую ночь разум отбирает то, что намерен хранить и использовать в дальнейшем, и отсеивает второстепенные сведения, освобождая место для новой информации, — и, если прервать сон на этой стадии, важные данные будут утеряны.

Вот и выходит, что сокращение продолжительности сна «всего лишь» на час чревато серьезными негативными последствиями, самое обидное из которых: меньше спим — меньше успеваем. По данным [исследования](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21886353) Гарвардской медицинской школы, недосып обходится экономике США в $63 млрд. ежегодно. В книге «Ешь, двигайся, спи» Том Рат цитирует одного из ученых: «Нет, американцы не пропускают работу из-за бессонницы. Они приходят в офис, но не могут продуктивно трудиться из-за накопившейся усталости. В условиях информационной экономики сложно представить себе что-то, что может оказать более пагубный эффект на продуктивность». Кроме того, сотни людей ежегодно [погибают](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/a10472/) потому, что кто-то не выспался.

Читайте материал по теме: [Не подходи к телефону, не совершай ошибку](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p13874/)

Так сколько же нужно спать? Большинство ученых утверждают, что достаточно 7–9 часов. Однако и в этом вопросе нет единодушия. Так, профессор Джим Хорн из Центра исследования сна при Университете Лафборо убежден: «Те, кто привык к 6-часовому сну, может быть абсолютно доволен, здоров и чувствовать себя при этом комфортно. Рассматривать стоит не столько продолжительность сна, сколько его качество». Но и здесь не обошлось без подвоха: мы редко можем адекватно оценить, как спали в ту или иную конкретную ночь (проверьте себя по [опроснику](http://www.bbc.co.uk/science/humanbody/sleep/profiler/) BBC — удивитесь, насколько мало вы знаете о собственном сне). А уж точная оценка времени засыпания и сравнение качества сна в различные ночи и вовсе выше человеческих возможностей (с решением этой проблемы нам обещают помочь разработчики приложений для смартфонов).

Важно признать, что сон — это не досадный атавизм, от которого при надлежащем развитии научно-технического прогресса вскоре можно будет вовсе избавиться. Он играет в нашей жизни гораздо более важную роль, чем мы готовы признать: от его продолжительности и качества зависят не только здоровье и внешний вид, но и креативность, способность обучаться новому и решать серьезные проблемы. Поэтому прекратите сопротивляться: отложите таблетки с гуараной, отставьте чашку кофе, не принимайте ледяной душ — ложитесь спать. В конце концов, как говорил великий Козьма Прутков: «Сон — лучший способ борьбы с сонливостью». А утро все еще мудренее вечера.

*P. S. Этот текст был написан глубокой ночью, но автор твердо намерен впредь придерживаться собственных рекомендаций. А то очень спать хочется.*

**ИРИНА ГУСИНСКАЯ**

*Заместитель главного редактора издательской группы "Альпина Паблишер"*

# Регулярно перезагружайте мозг

[Дэвид Брендел](http://hbr-russia.ru/blogs/852/) 04.04.2014

Вы бесконечно работаете, но не успеваете переделать все дела? Вас удивляет, почему постоянное прилежание не обеспечивает заметного продвижения к цели? Вы так сосредоточились на работе, что больше ни о чем не способны думать? Если так, вероятно, вы не даете своему мозгу достаточного отдыха. Недавняя статья в Scientific American «Why Your Brain Needs More Downtime» подробно рассказывает и доказывает, почему «паузы в умственной работе повышают продуктивность, восстанавливают внимание, укрепляют память и поощряют креативность».

Откуда же вертящийся в колесе руководитель возьмет свободное время? В своей практике коуча я помогаю клиентам достигать максимальной производительности, делая в нужный момент меньше и предлагая им взамен те виды расслабляющей деятельности, которая, как показали новейшие исследования, способствует достижению максимальной продуктивности.

Выделим пять способов отключать мозг, чтобы затем он включился на полную катушку:

**Позвольте себе помечтать.** Пока ум блуждает, мозг восстанавливается. Нейробиологические исследования показали, что в состоянии «сна наяву» и свободного блуждания ума мозг остается активным и продуктивным. В статье «Rest is Not Idleness» исследователи привели доказательства того, что в «режиме по умолчанию» восстанавливаются цепочки связей в мозгу, обостряется восприятие, внимание и распознавание. Ее авторы утверждают, что «конструктивное внутреннее созерцание» — так они назвали сон наяву и другие «мечтательные» состояния — необходимо для обучения, решения проблем и установления целей. Наверное, поэтому лучшие идеи приходят к нам в душе, а не за компьютером. Но и на работе мы можем организовать себе «эффект душа», сознательно отвлекшись от работы и позволив мыслям блуждать на воле.

**Не готовьтесь к встречам и презентациям.** Поскольку мы поняли, что паузы идут нашему мозгу на пользу, мы можем сделать из этого практические выводы для работы. Многие мои клиенты интенсивно (и даже одержимо) сосредотачиваются на подготовке встреч и презентаций, которые, как им кажется, имеют ключевое значение для их карьеры. Но я, опираясь на указанные выше исследования, советую им поменьше вникать в детали будущего разговора и не ковыряться со слайдами в PowerPoint. Наоборот, я учу клиентов думать о чем угодно, только не о приближающейся встрече или презентации. Один руководитель биотехнологической компании сначала удивился такому совету, ведь ему было привычно впадать в панику всякий раз, когда он готовил доклад для совета директоров. Но когда он отвлекся от предстоящего испытания, он стал лучше работать, а сама презентация вышла лучше всех, что он делал до этого в жизни — настолько она была убедительна, что этого человека сразу же значительно повысили и в компании полностью изменились требования к презентациям.

**Тратьте на ключевые решения меньше времени.** Исследования показали, что мы принимаем лучшие решения, когда меньше анализируем и передоверяем «подъем тяжестей» своему подсознанию. Так, в работе 2006 года сопоставлялись две группы по сорок человек, которым требовалось принять решение о покупке автомобиля, исходя из технических характеристик нескольких моделей. Первая группа четыре минуты посвятила исключительно работе над заданием, а вторая, заглядывая в технические характеристики, в то же время отвлекалась на решение анаграмм — и отвлекавшаяся группа сделала более разумный выбор. Авторы статьи отметили, что «не всегда имеет смысл ограничивать себя исключительно сознательным размышлением перед выбором». Лишь бы отвлекающее задание не оказалось слишком сложным — и этот подход, «размышление-без-сосредоточения», сработает. Держите под рукой кроссворд, журнал, сборник судоку или другое приятное развлечение — и вы удивитесь собственной эффективности.

**Важна не сосредоточенность, а вдумчивость.** Исследования о пользе снов наяву побуждают включить такие «вдумчивые» виды деятельности в повседневную жизнь. Но как это осуществить? Большинство моих клиентов не могут посреди рабочего дня сбежать из офиса и заняться йогой или медитацией. Но коучинг плюс собственная дисциплинированная практика помогают достичь подлинного прогресса в этом направлении. Многие мои клиенты научились, к примеру, проводить кратковременные (минутные) паузы сосредоточенного дыхания. Я советую им тщательно следить за дыханием, сознательного замедлять его, делать длинные, глубокие вдохи. Это — разновидность «физиологической поддержки», которую исследователи считают эффективным способом совладать с собой в условиях напряжения и стресса. Другая стратегия заключается в том, чтобы повторять мантру – слово или словосочетание, которое погружает в медитацию, снижает напряжение и пробуждает креативность, дав разуму необходимый отдых.

**Сократить рабочий день.** Исследования показали, что максимальный результат люди дают, когда работают не более пяти часов, причем как минимум раз в час делают паузы для восстановления. Некоторые работодатели знают об этом и предоставляют сотрудникам перерывы между сосредоточенным исполнением конкретных заданий (жаль, что пока таких разумных работодателей немного). В своей практике коуча мне доводилось составлять с клиентами строгое «поведенческое расписание», совмещая основные задания по работе и паузы, чтобы они успевали восстановиться. Если такого отдыха оказывалось недостаточно, я советовал им время от времени брать выходной на полдня или на день. Иной раз позволительно даже оформить бюллетень, только бы дать мозгу отдохнуть. И всем нам следовало бы работать меньше, чтобы работать лучше.

Убедительные современные исследования показывают, что для разума «меньше значит больше» и что на первое место среди наших приоритетов следует ставить досуг. Если вы перестали справляться с заданиями или не функционируете на привычном уровне, так дайте же себе отдых.

**ДЭВИД БРЕНДЕЛ**

*Учредитель и директор компании Leading Minds Executive & Personal Coaching*

# Выгорание бывает неявным

Многие люди Выгорают и даже не знают об этом. Я бы назвал выгорание, одним из главныхвызовов и угроз в 21 веке. Выгорание существенно уменьшает количество сил и существенноподрывает здоровье. Но мало, кто что-то делает, чтобы справиться с этим.

Явное выгорание – ни с чем не перепутать. Сперва серьезный прилив сил, а потом сильнейший упадок, который может длиться от нескольких дней до нескольких недель. Но есть и не явноевыгорание, оно выражается по разному – да, тоже усталость и некоторый упадок сил, но нена столько явно выражен, как в случае явного выгорания.

Важно помнить – Вы можете управлять выгоранием, устранять его – Вы можете отпускать напряжение, если зададитесь такой целью. Не смотря на то, что выгорание возникаетот внешнего стресса – управление и устранение его полностью в Ваших руках и в Ваших силах.

Стрессом и выгоранием нужно научиться управлять. Их невозможно устранить.Все подвержены стрессу, мы все живем в этом мире и сталкиваемся с одинаковымитрудностями, но все реагируют на трудности по разному и по разному тратят своё здоровьена жизненные ситуации.

Вот несколько признаков выгорания о которых Вы не знали:

1. Ранняя седина. Потеря волос. Облысение.   
Наверное нормально, что у каждого из нас есть седые волосы. И какое-то их наличие вполне нормально. Не нормально, когда они есть уже в 30 лет и не нормально если в 40–45 ужемного седых волос. Часть седых волос могут восстанавливать свой цвет – после устранения источника стресса и выгорания. Потеря волос и облысение — да, это признак выгорания.

2. Ранние морщины.   
Какие-то морщины – нормально. Они есть почти у всех. Их большое количество – нет – это признак выгорания.

3. Уставшая кожа. «Прожжённая» кожа.   
Лицо зеркало души, точнее кожа лица – как зеркало отражает пережитый Вами стресс.И в случае с морщинами – при нормальном состоянии – люди выглядят довольно хорошов любом возрасте. Про некоторых женщин, говорят, что они не стареют. Но это касается каждого человека. Это зависит от того, как Вы управляете стрессом.

4. Маленький «инфарктик» в 40–45 лет.   
На самом деле, если у Вас появились проблемы с сердцем после 30–40 лет, которых ранеене были. Это признак выгорания. Сердце может работать до глубокой старости при условии, что Вы его бережете и помогаете ему.

5. Частые мелкие болезни, простуды, герпес.   
С возрастом приходит только одна болезнь – старческий маразм. Например считать, если после 40 болеть и чувствовать боль где-то в теле – нормально – это уже признак, что он к Вампришел. Болезнь не нормально в любом возрасте – отпускайте стрессы.

6. Не желание жить своей жизнью.   
Что же делает нас больше здоровыми людьми, чем здоровые желания и стремление к ним?

Отсутствие желание, или Если Вы уже отказались от собственных планов, от собственныхлично для Вас приятных дел – то это не хорошо. Это признак усталости и нехватки энергии. Лучший способ быть в тонусе – иметь собственные планы, цели, устремления, увлечения –в любом возрасте.

То, что Вы решили жить для своих внуков – это не благородный поступок. Это ужасно.Вы подаёте плохой пример своим внукам. Это говорит о том, что Вы уже наплевательски относитесь к своей жизни, к себе. Вы хотели бы, чтобы Ваши внуки поступили так же лет через 50–70?

Вам нужно жить своей жизнью – это самое лучшее, что Вы можете сделать для своих внуков – Вы этим подадите им пример, что Вы себя любите, уважаете, цените – Вы будете учить этому своих внуком на себе лично.

7. Не желание работать, делать что-то. Вы можете не хотеть работать на конкретной работеи это будет нормально. Вы можете хотеть работать только несколько часов в день.Вы можете хотеть работать — что-то для себя, для души. Но полный отказ от работы как таковой, потеря желания работать – не нормально. Это происходит только, если есть усталость и выгорание, сильная нехватка сил.

Многие пенсионеры говорят, что хотят работать, потому что сидеть дома на пенсии это для них равносильно ожиданию собственной смерти. И я их отлично понимаю. Знаю многих людей, которые в свои теперешние 60–70 лет — занялись бизнесом и живут более интересной жизнью, чем в 40–50 лет.

8. Отказ от секса. Или проблемы с либидо – сексуальным желанием. Нестандартные сексуальные потребности.   
Все хотят секса, почти в любом возрасте, ну хотя бы иногда. И не надо рассказывать, что это типа «глупости». Его может быть много или мало – всё индивидуально. Но полный отказ или его невозможность – это либо подавление себя, своей энергии – либо её выгорание.По крайней мере со всеми людьми, которых я видел было именно так.

9. Обабиться. Превратиться в старого ворчуна.   
В своей 3й книге о шамане, Владимир Сёркин приводит такой пример. Что в его студенческой группе некоторые девушки выглядели дурнушками, рядом с молодыми девушкамииз колхоза, где они всей группой собирали урожай. Но через несколько лет – одногруппницы по хорошели, а девушки их колхоза обабились и стали некрасивыми.

Люди красивы в любом возрасте. Нет, возрастные признаки не делают людей некрасивыми.Люди красивы в любом возрасте, если сохранят здоровье и трезвость ума. И Вы это видели много раз. Остальное – выгорание, как минимум.

10. Лишний вес. Или нехватка веса.   
Причем нехватка веса еще больший признак выгорания, чем лишний вес. Ну а переедание – это заедание стресса.

Бороться с лишним весом, нужно также, отпуская психологическое напряжение, устраняя стресс, выгорание, усталость.

11. Мелкое недовольство, частое раздражение. Частый гнев.   
Если Вас разъедает мелкое недовольство и частое мелкое раздражение – да, это тоже выгорание. Это не нормально. Мы все не идеальны. И никогда таковыми не будем. И этопрекрасно иметь недостатки – это делает нас людьми. А вот часто раздражаться из-за кого-тоили чего-то – не нормально и является признаком выгорания.

Про серьезные болезни, депрессию, сильную усталость, бессонницу, курение, тяга к алкоголю,дайншифтинг (бегство от реальности) — я и писать не стал – надеюсь понятно, что это выгорание.

Если Вы хотите отпустить Вашу усталость, стресс, выгорание – я рекомендую Вам пройти 3х недельный тренинг, в котором Вы узнаете, простые проверенные методы восстановления сил,о которых Вы не знали. Уже через неделю, без особых усилий, Вы почувствуете себя другим, человеком, а к концу 3й недели гарантированно скинете с плеч – несколько лет и несколькотонн усталости.

# Не работайте в выходной

[Франческа Джино](http://hbr-russia.ru/blogs/815/) 24.04.2015

Если вы устроены так же, как мы, то частенько работаете по выходным и вас за это ругают близкие (жена, друзья, коллеги), уверяя, что трудиться в эти дни противоестественно. Насколько они правы? Нам кажется, в подобной критике есть весьма разумное зерно. И поскольку мы — люди ученые, мы поискали эмпирические данные, которые помогли бы нам разобраться в этом явлении (и в самих себе). Выяснилась простая и неотразимая причина работы по выходным: нам это нравится. Что-то вроде опьянения собственной продуктивностью. Однако исследования показывают, что недолго и перебрать, а последствия могут оказаться куда хуже, чем мы предполагали. Давайте-ка вникнем в факты.

Многие работают по выходным потому, что ощущение собственной повышенной продуктивности доставляет удовольствие. В недавнем исследовании один из соавторов (Франческа) попросила более 500 участников вспомнить и описать четыре своих состояния: высокой продуктивности на работе, высокой занятости, непродуктивности, незанятости. Описывая продуктивное состояние, люди говорят о прекрасном самочувствии, ощущении счастья, какого они не достигают при других условиях. Мы не просто чувствуем себя продуктивными — мы уверены, что чего-то достигаем, что-то меняем в этом мире.

Но исследование подсказывает и другой ответ на вопрос, почему мы работаем, когда могли бы расслабиться: мы отказываемся от досуга в пользу труда, заработок ставим впереди других потребностей. В ряде лабораторных исследований Кристофер Хси из Чикагского университета и его сотрудники показали, что этот фактор продолжает действовать, даже когда устранены разумные причины — например, неуверенность в будущем или потребность в дополнительном заработке, чтобы обеспечить детей.

Участникам одного исследования предлагали кусочек шоколада, если они согласятся несколько раз вытерпеть неприятный пронзительный звук. Они могли сколько угодно раз на протяжении пяти минут включать этот звук и получать шоколад, но с условием: весь несъеденный шоколад придется вернуть.

Читайте материал по теме: [Сон важнее еды](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p15359/)

Участников разделили на две группы: хорошо зарабатывающие и не очень. Тем, кто в жизни хорошо зарабатывает, шоколад выдавался за меньшее количество прослушиваний — людям с низким заработком каждая награда обходилась дороже. Итог? Люди с хорошим заработком в среднем набрали втрое больше шоколада, чем могли съесть за пять минут — и, как правило, больше, чем могли съесть по собственным оценкам. Иными словами, они добровольно терпели дискомфорт, чтобы заработать больше, чем могли съесть — то есть заведомо понимая, что с излишком придется расстаться.

Количество прослушиваний неприятного звука у высоко зарабатывающих и у мало зарабатывающих было одинаковым, так что перестарались только люди с высоким заработком. Испытуемые с низким заработком получили меньше сладкого, чем, по собственному мнению, могли бы съесть. Исследователи полагают, что при любых тарифных сетках человек старается заработать как можно больше, руководствуясь не своими потребностями и не желаниями на что-то потратить эти деньги, а лишь количеством работы, которое, как ему кажется, он в состоянии выполнить или выдержать.

Вы скажете, что для многих из нас работа отнюдь не мучительна. Для нас это верно (если не всегда, то чаще всего). Так в чем беда работы по выходным, если вы делаете то, что вам нравится?

Обратимся вновь за ответом к исследованиям: наши когнитивные способности — ограниченный ресурс, который достаточно быстро может исчерпаться и нуждается в пополнении. Он крайне важен и помогает контролировать поведение, желания и эмоции.

Один из соавторов (Брэдли) проводил исследование вместе с Хенг-чен Дай и Кэтрин Милкмен из Уортонской школы бизнеса и Дейвом Хофманом (Университет Северной Каролины). Они пытались установить, какие последствия нам грозят, если мы переработаем и исчерпаем когнитивные ресурсы. На основании данных за три года по 35 больницам США (обследовано 4157 медработников) команда установила, что под конец обычной двенадцатичасовой смены на 8,7% снижается соблюдение правил мытья рук. Особенно заметен был упадок дисциплины в те дни, когда медработник работал интенсивнее (например, успевал посмотреть больше пациентов). В точности как многократные сокращения мускулов приводят к физической усталости, так и многократное напряжение когнитивных способностей приводит к снижению самоконтроля. Чтобы восстановиться, требуется более продолжительный отдых между сменами: после такого отдыха медработники строго соблюдали санитарный протокол.

Читайте материал по теме: [4 вредоносных мифа, в которые все еще верят многие компании](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p15150/)

Ответственная работа придает сил и укрепляет мотивацию, но, работая под давлением, человек сосредотачивается преимущественно на текущей и главной для него задаче (например, на осмотре пациента, раздаче лекарств) и меньше обращает внимания на другие требования — особенно когда устает. Медработник считает мытье рук не столь важным занятием и потому ближе к концу смены пренебрегает гигиеническими предписаниями.

При оскудении когнитивных ресурсов сбивается даже моральный компас. В ряде исследовании один из соавторов (Франческа) описал, что, когда когнитивные ресурсы близки к нулю, человек проявляет склонность жульничать и чаще обманывает при выполнении заданий, чем участники контрольной группы.

Любовью к своему делу, удовольствием, которое мы получаем от собственной продуктивности, нетрудно объяснить склонность засиживаться даже по выходным, но следует оставлять себе досуг для подзарядки. Тони Шварц, глава The Energy Project и автор книги «То, как мы работаем, не работает. Проверенные способы управления «жизненной энергией» предлагают хороший совет: «свирепая сознательность» пошла бы на пользу и работе, и нашей личной жизни. Пока работаете, старайтесь действительно работать, не отвлекаясь, а когда отдыхаете, не думайте ни о чем, кроме восстановления сил.

*Материал подготовлен при участии Брэдли Стаатса, профессора Бизнес-школы им. Кенана-Флаглера при Университете Северной Каролины.*

**ФРАНЧЕСКА ДЖИНО**

*Преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.*

# Не позволяйте сотрудникам уставать

[Тони Шварц](http://hbr-russia.ru/blogs/663/) 20.04.2015

Я часто начинаю беседу с трех вопросов:

— Кто из присутствующих ощущает, что темп жизни существенно возрос за последние годы?

— Кто из вас полагает, что темп будет расти и дальше?

В ответ на оба вопроса в аудитории — лес рук.

— Итак, — говорю я. — А вот и вопрос на миллион: кто из вас надеется, что силы будут расти в соответствии с возрастающими требованиями?

Один-два человека робко поднимают руку. Прокатывается волна нервного смеха. Все вроде бы понимают, что пора волноваться и что-то делать, но чувствуют себя так, словно им поставили подножку. Отчего?

Ответ, мне кажется, ясен: свои силы, свои запасы горючего мы принимаем как данность. Мы жжем и свой запас, и ресурсы планеты без оглядки в уверенности, что исчерпать их невозможно.

Однако уровень запроса уже превысил наши возможности. Смешаем метафоры: мы стараемся бежать как можно быстрее, но с трудом удерживаемся на месте.

Наступил энергетический кризис. Личный и затрагивающий каждого из нас.

Моя компания, The Energy Project, решает именно эту проблему: восстановление ресурсов отдельного человека и компании. За последние полгода мы получили десятки обращений от руководителей крупных организаций. Все дружно возопили: «Не справляемся!».

Лозунг «Быстрее, выше, сильнее», этот клич свободного рынка, не умолкающий все 200 лет Промышленной революции, наконец-то завел нас в тупик. Мы достигли предела, все больше людей видят, что правила игры срочно нужно менять.

Общепринятая аксиома — чем больше сил мы расходуем, тем больше времени нужно на восстановление — на отдых, размышление, подзарядку, перезагрузку.

Человек не может работать, словно компьютер: постоянно на большой скорости и не выключаясь. Если мы попытаемся вести себя словно компьютеры, мы проиграем бой.

Только возобновляемых ресурсов может хватить надолго. Например, я вменил себе в обязанность спать ночью не менее восьми часов, в выходные отдыхать днем, делать частые паузы во время рабочего дня и к занятиям спорта отношусь теперь чуть ли не более набожно, чем к молитвам.

Читайте материал по теме: [Сон важнее еды](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p15359/)

Я поступаю так потому, что расходую в рабочие часы гораздо больше энергии, чем прежде. Но даже столь осознанно сосредоточившись на восстановлении, неделю тому назад я дошел до ручки. В четверг, устав посреди рабочего дня, я предупредил сотрудников, что намерен вздремнуть в том кабинете, который мы специально отвели для отдыха. Я укладываюсь там пару раз в неделю на 20—30 минут, и такой сон чрезвычайно освежает.

Проблема в том, что я проспал два с лишним часа, а проснулся все таким же усталым и никак не мог понять, отчего. Потом сообразил: последние два месяца я каждую неделю по два-три дня проводил в разъездах. Вот усталость и накопилась.

Клиенты подтверждают: это общая проблема. Каждую неделю я помногу раз выслушиваю одну и ту же историю.

Руководитель из крупной потребительской компании сказала мне, что уже не помнит, когда имела возможность долее получаса без помех размышлять над одной задачей.

Сосредоточиться. Глава технологического отдела накопил в почтовом ящике без малого тысячу посланий.

— Среди них есть важные? — спросил я.

— Почем знать, я не смотрел, — ответил он.

Читайте материал по теме: [4 вредоносных мифа, в которые все еще верят многие компании](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p15150/)

На прошлой неделе мне позвонил специалист по кадрам из ведущей финансовой фирмы. Позвонил он потому, что двое ключевых сотрудников (эти люди зарабатывают миллионы) заявили, что больше не в силах справляться.

Они жаловались на невыносимые условия труда: бесконечные часы работы, выматывающие поездки, обязанность круглосуточно быть на связи, отсутствие семейного досуга и даже времени на уход за собой. Знакомая проблема?

«Можете ли вы помочь?» — спросил меня этот кадровик. Я ответил что попытаюсь, ведь кое-какие стратегии у нас разработаны. Но мы не можем решить эти проблемы в одиночку: компаниям пора перестраивать свою работу, свой образ жизни.

Чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество в будущем, пора отказаться от манеры высасывать все соки из сотрудников. Нужно, напротив, заняться удовлетворением основных потребностей человека — его физических, эмоциональных, интеллектуальных и духовных нужд, чтобы свободный, восстановивший свои силы индивидуум вновь почувствовал энтузиазм и смог работать с полной отдачей.

Подумайте сами, что выгоднее: чтоб

# Что делать после эмоционального выгорания

[Рон Фридман](http://hbr-russia.ru/blogs/945/) 13.02.2015

В 1993 году, обеспечив своей команде золотую олимпийскую медаль — в третий раз выиграв чемпионат NBA и в седьмой раз набрав за сезон больше очков, чем любой другой игрок Лиги, Майкл Джордан объявил, что уходит из большого спорта. Ему исполнилось 30 лет.

«Настала пора перемен», — пояснил Майкл. Оставалось немного времени до начала очередного сезона, а Джордан никак не находил в себе стимула для интенсивных тренировок. «Я устал от рутины, все время одно и то же, я уже не чувствовал прежней радости и предвкушения, все надоело», — вспоминает он.

Недавно почти то же самое мы услышали от другой знаменитости. В ноябре в интервью Терри Гроссу (NPR) Джон Стюарт ответил на вопрос, останется ли он в The Daily Show теперь, когда снял успешный фильм. «Не думаю, чтобы когда-нибудь мне удалось найти для себя другую столь подходящую работу, — сказал Стюарт (контракт его скоро заканчивается). — И все же наступает момент, когда ты понимаешь: того, чем ты занимаешься, тебе уже мало или настала пора перебить слишком комфортное состояние».

Многие из нас чувствовали нечто похожее, завершив крупный проект, заключив удачную сделку или подготовив отличную презентацию в совете директоров. Неделями, а то и месяцами ты заставляешь себя упорно сосредотачиваться на этом единственном, поистине геркулесовом подвиге. А потом наступает день, когда все уже завершено.

Стремясь к этой великой цели, неустанно во имя нее работая, мы воображаем, какое это будет счастье — покорить новую высоту. И не предвидим, что, поднявшись на гору, мы окажемся на довольно-таки холодном ветру — и предстоит еще спуск. Период эйфории заканчивается, нужно вернуться к обычной жизни, войти в рабочий график.

А это не так-то просто.

Прежде всего, когда напряженная ситуация, волнение, упорный труд сменяются более расслабленным периодом жизни, вполне возможен упадок духа. Пока длился стресс, человек «подсаживался» на адреналин. Мы привыкаем к постоянной востребованности, и когда вдруг все останавливается, наступает «ломка».

Читайте материал по теме: [Как чересчур требовательным лидерам поладить с остальными](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14470/)

Кроме того, обычная рутинная работа не так уж привлекательна. Для полной вовлеченности нам требуется постоянный рост. А после резкого скачка, усиленного профессионального развития нам кажется, что наступил застой.

Но главная трудность с мотивацией после значительного успеха заключается в том, что мы не распознаем симптомы эмоционального выгорания.

Для решения сложных и новых задач понадобились огромные интеллектуальные, эмоциональные и физические усилия. Эти усилия на протяжении длительного периода времени требовали огромных расходов энергии. Когда человек постоянно расходует больше энергии, чем успевает накопить, ему грозит выгорание.

Но в отличие от обычной усталости, выгорание не так легко обнаружить. Отсутствуют бросающиеся в глаза симптомы, все гораздо тоньше. Чуть больше времени уходит утром на то, чтобы встать с кровати. Вы стали откладывать на потом важные решения. Стали с некоторым пессимизмом или даже цинизмом относиться к своему делу.

Даже психологи, чья профессия в том и состоит, чтобы замечать подобные симптомы, нередко пропускают собственное выгорание. Отчасти именно потому, что выгорание снижает способность различать симптомы выгорания.

Читайте материал по теме: [Любознательность не менее важна, чем интеллект](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14476/)

Мы все подвержены эмоциональному выгоранию, особенно после завершения трудных заданий. Это не означает, конечно, что любой успех непременно сменяется периодом неэффективности, разочарования и лени. Но кое-какие советы вам пригодятся, когда вы в следующий раз вынуждены будете вернуться после великой победы к обычному образу жизни.

**Осознайте, что ваша работа сейчас станет труднее.** Распространенная ошибка — нереалистичные ожидания насчет того, как вам будет работаться после великого успеха. Вы отдали много энергии, заряд батарейки на нуле, трудно сосредоточиться даже над самыми простыми вещами. Задачи, которые вы прежде с легкостью решали, теперь требуют больших усилий. Нужно откорректировать ожидания, таким образом вы облегчите и чувство вины, которым обычно сопровождается — и усиливается — эмоциональное выгорание.

**Разделяйте мысли и действия.** У большинства людей на празднование триумфа отводится не так уж много времени. Наверное, у вас накопилось огромное количество долгов, пока вы добивали свой великий проект, ведь и повседневные задания никуда за это время не делись.

Не поддавайтесь соблазну тут же нырнуть с головой во все эти дела. Когда у человека остается мало энергии, он с трудом отличает действительно важное от просто срочного. И тут-то возникает риск сделаться заложником суеты.

Выделите несколько часов вне работы, сядьте спокойно, составьте список дел, определите приоритеты. Эти несколько часов сосредоточенности помогут вам освободить разум от перегрузки, и свои ограниченные силы вы направите на действительно нужные дела. Определенность сама по себе придает сил. В противном случае вы, скорее всего, накинетесь на те дела, от которых хочется побыстрее избавиться — вот только и пользы от них мало.

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

**Подзарядите свои батарейки.** Для максимальной эффективности человеческому телу требуется отдых и восстановление. Не стоит работать на пределе физических или умственных сил — и самому тяжело, и результаты невысокого качества.

Если после победы вы не имеете возможности взять продолжительный отпуск, нужно включить часы отдыха непосредственно в рабочий день. Отметьте в календаре перерывы и в это время выходите на прогулку. Не перекусывайте перед компьютером. Хотя бы несколько дней по окончании рабочего дня отключайте электронную почту, а еще лучше — приехав домой, уберите подальше мобильный телефон.

Что делать дома для быстрейшего восстановления сил? Статья из журнала Journal of Occupation Health Psychology дает полезные указания. В этом исследовании психологи сравнили, как различные способы проводить время после работы сказываются на темпах восстановления. Многие предпочитают пассивный отдых, надеясь на релаксацию, но исследователи убедились, что еще лучше человек «реанимируется» благодаря физическим упражнениям и элементарному человеческому общению.

Вывод: чтобы подзарядить батарейку, необязательно сбрасывать темп. Иногда лучше всего даже увеличить скорость, но сменить направление. Не валяйтесь перед телевизором, лениво переключая каналы — позвоните друзьям, найдите партнера для теннисного матча.

**Поставьте себе очередную цель.** Чтобы не снижалась вовлеченность, нам требуется постоянный рост, задачи, превышающие нынешний уровень компетентности. Консультант по лидерству Джим Коллинз говорит, что каждой компании требуются «великие, амбициозные цели», иначе ничего не достигнешь. И такие же цели нужны и каждому сотруднику.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Если вы хотите работать по максимуму, вам нужен какой-то новый стимул. Отведите в расписании время для исследования свежих идей, или для чтения перед работой, или 15 минут после ланча на просмотр блогов по вашей отрасли. Так у вас сохранится ощущение личного роста даже при выполнении вполне предсказуемых и привычных заданий.

Еще один метод роста: менторство. Мы склонны рассматривать его как способ учить других, повышать эффективность чьей-то работы. Однако новые исследования показали, что во многих случаях основной выигрыш достается наставнику: он избавляется от ужасного ощущения, что его карьера «уперлась в потолок».

Чем тут помогает менторство? Исследования подтвердили, что оно предотвращает скуку на работе, помогает нам увидеть обычные задания под новым углом. То есть в менторстве мы вновь обретаем рост, и эмоциональное выгорание нам уже не грозит.

И, наконец, от вашего отношения к работе после победы в немалой степени зависит долговечность самого триумфа. Нужно предвидеть и проактивно устранять состояние физической и умственной усталости, чтобы победа не осталась единичным фактом, а стала лишь первой в цепочке непрерывных достижений.

# Как не уставать

Арианна Хаффингтон

**От редакции.***В издательстве «Альпина Паблишер» выходит****«Революция сна: как менять свою жизнь ночь за ночью»****— русский перевод книги Арианны Хаффингтон, основательницы издания The Huffington Post и одной из самых влиятельных женщин США. Публикуем несколько интересных фрагментов из нее, которые, возможно, помогут изменить жизнь и вам.*

Сарвашрешт Гупта проходил стажировку в качестве финансового аналитика в отделении Goldman Sachs в Сан-Франциско. Он уволился менее чем через год, в марте 2015-го, не выдержав 100-часовой рабочей недели. Однако вскоре Сарвашрешт вернулся: было ли это решение принято им добровольно или под чьим-то давлением — неизвестно.

Через неделю он позвонил своему отцу в 2:40 и сказал, что не спал уже двое суток подряд. Отец умолял его вернуться домой, но Гупта планировал еще немного задержаться. Он сказал, что к утру нужно закончить презентацию и подготовиться к встрече. Несколькими часами позже его нашли на улице мертвым — Сарвашрешт выпрыгнул из окна высотного дома, в котором жил.

**Трагедия, которая произошла с молодым финансистом, — яркий пример того, что недосыпание становится настоящей эпидемией.** Недосыпание — призрак, преследующий современный мир. Если коротко — мы спим недостаточно. Эта проблема сложнее, а ставки выше, чем может показаться на первый взгляд. Под угрозой оказались не только дневные часы, но и ночные. С увеличением количества дел, которые любой ценой нужно успеть сделать за день, ценность времени стремительно возрастает. Выражение Бенджамина Франклина «Время — деньги» стало мантрой корпоративного мира. Дополнительные часы в сутках взять неоткуда, кроме как сэкономить за счет сна, к которому мы еще со времен индустриальной революции относимся как к скучному дальнему родственнику, навещаемому только из чувства долга, сбегая из его дома настолько поспешно, насколько позволяют приличия.

**Современные ученые с уверенностью подтверждают то, о чем догадывались наши предки: сон — это не бесцельно проведенное время.** В это время нервная система сохраняет активность: она занимается обновлением организма, созданием воспоминаний, детоксикацией, нейрохимическим очищением мозга и когнитивным моделированием. Время, потраченное на сон, — это не менее ценный актив, чем время бодрствования. На самом деле, если спать необходимое количество часов, качество каждой минуты бодрствования значительно увеличится.

**Я на собственном опыте узнала высокую цену недосыпания, когда упала в обморок от усталости**, и поэтому больше не могу спокойно смотреть, как мои близкие (да и незнакомые мне люди) доводят себя до того же. Я состою в совете некоммерческой организации B Team, основанной Ричардом Брэнсоном и Йоханом Цайтцем (Йохан Цайтц – бывший гендиректор компании Puma – **прим. ред.**) Ее цель — помочь компаниям осознать, что размер прибыли — не единственный критерий успеха. В июне 2015-го прямо во время собрания совета директоров в итальянском городе Белладжио у Раджива Джоши, нашего управляющего директора (тогда ему был 31 год), случился эпилептический припадок, спровоцированный крайней усталостью и недосыпанием. Раджив не мог ходить и был вынужден провести восемь дней в больнице Белладжио, после чего много недель восстанавливался… Поговорив с докторами, он узнал, что существует так называемый порог судорожной готовности, и если мы мало отдыхаем, то неуклонно к нему приближаемся. Раджив достиг своего предела. Когда он вернулся к работе, он сказал мне: «Попытка сделать мир более справедливым и устойчивым — это марафон, а не спринт. Мы не должны забывать, что в основе всего лежит наша собственная устойчивость».

**По данным исследования Gallup, 40% взрослых американцев страдают от недосыпания и спят значительно меньше рекомендованных докторами семи часов в сутки**… Кризис сна стал глобальным. В 2011 г. 32% опрошенных британцев ответили, что за последние полгода в среднем спали менее семи часов в сутки. К 2014 г. эта цифра увеличилась до 60%. В 2013 г. более трети немцев и две трети японцев, принявших участие в опросе, сказали, что по будням не высыпаются. Кстати, в японском языке существует слово, описывающее сон во время важной встречи, — инэмури, что буквально переводится как «присутствовать и спать». В Японии инэмури поощряется как признак целеустремленности и трудолюбия, однако по сути это очередной симптом кризиса сна, который переживает мир…

**Наши дома, спальни и даже постели наполнены свечением экранов и сигналами оповещения.**Возможность одним нажатием кнопки всегда оставаться на связи со всем миром, начиная от близких и заканчивая незнакомцами, включая героев любимого сериала или фильма, обрела формы нового наркотика. Неудивительно, ведь люди — существа социальные, потребность в регулярном общении заложена в человеческой природе. Даже вне Сети мы пребываем в постоянной готовности выйти на связь, ответить, прореагировать. Будучи в таком состоянии, успокоиться и уснуть практически невозможно. Мы беспокоимся о своих гаджетах, носим с собой зарядные устройства, покупаем новые подставки для зарядки — «зарядиться» самим нам не приходит в голову…

**Часто замкнутый круг недостатка денег превращается в замкнутый круг недостатка сна.** Для тех, кто вынужден работать на двух или трех работах, чтобы сводить концы с концами, фраза «Постарайтесь высыпаться» — не самый лучший совет. Далеко не везде качественное медобслуживание, как и полноценный сон, одинаково доступно всем людям. В 2013 г. в Чикагском университете было проведено исследование, согласно результатам которого «низкое социально-экономическое положение связано с субъективно низким качеством сна, повышением сонливости и/или увеличением количества жалоб на плохой сон». Но парадокс заключается в том, что чем сложнее обстоятельства, тем важнее бросить все силы на то, чтобы им противостоять. Не зря при крушении самолета кислородную маску стоит сначала надеть на себя…

**Ирония заключается в том, что мы жертвуем сном во имя работы, в то время как недосыпание снижает производительность труда каждого работника** в среднем на более чем 11 дней в году, а это $2280 США. Итого, ежегодно недосып, выраженный в пропусках, опозданиях и несобранности на работе, обходится американской экономике в более чем $63 млрд. «Страдающий от бессонницы американец не станет брать больничный, — говорит Рональд Кесслер, профессор Гарвардской медицинской школы. — Он придет на работу, но из-за усталости будет делать ее хуже, чем обычно. Трудно представить себе более опасное состояние для современной экономической системы, основанной на информационных технологиях»…

**Женщинам нужно спать больше, чем мужчинам, поэтому их психологическое и физическое здоровье еще больше зависит от достаточного количества сна.** Исследователи медицинского центра Университета Дьюка обнаружили, что недосыпающие женщины имеют повышенный риск развития сердечно-сосудистых заболеваний, диабета второго типа и депрессии. «Мы обнаружили, что у женщин неполноценный сон часто сопровождается высоким уровнем психологического стресса, агрессивностью, гневом и депрессией, — говорит Эдвард Суарез, ведущий автор исследования. — При этом у мужчин, которые спят такое же количество часов, мы подобной связи не обнаружили».

**Современные женщины наравне с мужчинами работают в агрессивной среде, которая использует нашу готовность работать допоздна**, пока мы окончательно не сломаемся в попытке доказать свою преданность и самоотдачу. Но никто не снял с женщин тяжелое бремя домашнего труда, и, значит, женщины вынуждены спать еще меньше. «У них столько дел по дому, что приходится жертвовать сном, — пишет Майкл Бреус, автор «Красоты сна» (Beauty Sleep*). —*Они знают, что нужно больше спать, но, вы понимаете, надо еще кое-что доделать, а потом еще кое-что, и становится все хуже и хуже»…

**Абсолютно все должны спать, и абсолютно все заблуждаются, думая, что в сутках недостаточно часов, чтобы нормально высыпаться.** На самом деле времени на отдых больше, чем кажется. Просто нужно честно взглянуть на то, как мы его тратим. Например, Шерри Теркл, профессор социологических исследований в сфере науки и технологии Массачусетского технологического университета, отдыхала таким образом: она смотрела сериал за сериалом, как бы награждая себя за сделанную работу. Поработав над книгой, она усаживалась смотреть «Безумцев», «Родину» и «Американцев». «У меня было ощущение, что я заслужила вознаграждение и теперь могу побаловать себя, — рассказывала она мне. — Я помню, как я постоянно смотрела “Оранжевый — новый черный”, когда работала над главой “Дружба” книги “Возвращаясь к беседе” (Reclaiming Conversation). А когда я работала над главой “Роман”, — я смотрела “Карточный домик”. Не могу сказать, что мой главный жизненный приоритет — это просмотр сериалов, однако, судя по всему, сон к моим приоритетам тоже не относится»…

К сожалению, не существует универсального совета, который помог бы любому. Причины, по которым возникают проблемы со сном, очень личные и зависят от образа жизни и обстоятельств. Однако для каждого, кто хочет полноценно высыпаться, имеет смысл начать с общих принципов, основанных на научных исследованиях…

**Cвет подавляет производство мелатонина, который дает организму сигнал «отбой».** Поэтому нам следует обратить внимание на то, чтобы в спальне было как можно меньше света, и превратить ее в укромное, тихое и темное место, которое само по себе будет навевать на нас сон

Ультрафиолетовое излучение мониторов значительно подавляет производство мелатонина, что крайне негативно сказывается на качестве сна. Джордж Брейнард, невролог и исследователь циркадианных ритмов из Университета Томаса Джефферсона, называет ультрафиолет «сигналом тревоги, который нарушает способность организма погрузиться в сон». Просто выключить телевизор не достаточно. «Когда вы его выключаете, это не значит, что тревожный сигнал сразу же счезает. В основе лежит биологическая реакция, которая подверглась стимуляции», — говорит Брейнард.

**Если мы не будем обращать на это внимание, мы можем угодить в порочный круг.** Дан Зигель, клинический профессор психиатрии из Калифорнийского университета Лос-Анджелеса, добавляет: «Подвергая себя излучению фотонов от таких объектов, мы говорим мозгу: “Не спи. Еще не время спать!”. И вот уже 10 вечера, 11 вечера, полночь — а вы все проверяете письма и отвечаете на сообщения, и эти лучи света говорят вашему мозгу: “Не выделяй мелатонин. Еще рано”. И вы продолжаете заниматься своими делами (“А что такого! Все равно не спится!”). Наконец — допустим, в час ночи — вы засыпаете и встаете, скажем, в шесть утра на работу. Итого выходит пять часов сна». Знакомо?

**Проблема заключается в том, что у многих людей отношения с техникой, как у молодоженов в медовом отпуске**: они не могут оторваться друг от друга ни на минуту, ни на час, не говоря уже о том, чтобы провести ночь отдельно…

**Температура воздуха тоже влияет на качество сна.** По результатам исследования, проведенного французской клиникой Clinique du Sommeil в Лилле, оптимальная температура для сна — это от 15,5 до 18,9 °С9. Национальный фонд изучения сна рекомендует спать при 18,3 °С и добавляет, что температура выше 23,9 °С и ниже 12,2 °С приводит к нарушениям сна…

**Мы также лучше спим, если регулярно занимаемся спортом.** По результатам исследования, проведенного в 2014 г. в Университете Джорджии, была обнаружена прочная связь между расстройствами сна и кардиореспираторной выносливостью…

**Может ли еда помочь нам спать лучше?** Честно говоря, нет, но хуже высыпаться — может. Когда дело касается еды и напитков, важнее знать, чего избегать, чем что выбирать. Самое очевидное (и тем не менее самое распространенное) препятствие на пути к здоровому сну — кофеин и сахар, которые мешают нам расслабиться и уснуть вечером.

**Фраза «Не говорите со мной, пока я не выпью кофе» стала уже практически национальным гимном,** столько людей каждый день сонно бормочет ее, вставая с постели и храбро встречая новый день. Кофеин, основной ингредиент утреннего кофе, — стимулятор, который помогает проснуться и продержаться до вечера. Однако кофе, выпитый во второй половине дня, может серьезно сказаться на ночном сне (точнее сказать, на его отсутствии). Большинство людей знают, что после ужина не стоит пить кофе, но на самом деле действие кофеина продолжается несколько дольше, чем мы думаем. По результатам исследования, проведенного в 2013 г. в Университете Уэйна и Больнице Генри Форда в Детройте, было установлено, что, кофеин, принятый даже за шесть часов до отхода ко сну, может снизить длительность сна как минимум на один час. Исследователи пришли к выводу: «Риск употребления кофеина и его влияние на расстройства сна сильно недооценивается не только обычными людьми, но и врачами». Другими словами, прекращать пить кофе надо задолго до вечера…

**Меня постоянно спрашивают, что делать в случае, если набрать норму сна в ночное время не удалось** (заболел ребенок или вы сами, необходимо срочно сдавать проект, ночь проходит в дороге или вы приглашены на позднюю вечеринку)? К счастью, ответ прост и приятен: спите днем. Национальный фонд изучения сна считает короткий дневной сон простым и бесплатным способом насладиться «приятной роскошью» и «мини-отпуском».

**На самом деле спать днем полезно, даже если мы высыпаемся по ночам.** По словам Дэвида Ренделла, автора «Мира грез» (Dreamland), даже несколько минут сна «позволяют мозгу функционировать намного лучше, благодаря чему нас посещают оригинальные идеи, мы быстрее решаем задачи, легче выявляем закономерности и точнее вспоминаем факты».

**В какое время дня лучше всего устраивать сиесту?** По мнению экспертов, исходя из суточных ритмов, лучше всего прилечь около 13:00–14:00, но это не точное предписание.

Я обращаюсь ко всем современным людям, график которых забит делами под завязку: просто спите, когда вам представится такая возможность! Как только чувствуете, что силы подходят к концу, — ложитесь спать, и вы не прогадаете…

**Наши рабочие будни, особенно после обеда, требуют навыков по выживанию в экстремальных условиях.** Мы спрашиваем себя: «Как нам прорваться?», будто бы мы, согнувшись под грузом проблем, пробираемся по вражеской территории, заминированной совещаниями, мейлами и звонками. Мы делаем запас провианта — обычно не слишком полезный — и начинаем жить от дозы до дозы (имеются в виду кофеин или сахар). Но существуют и другие варианты. 20–30-минутный сон помогает справляться с послеобеденной дремотой намного успешнее, чем сладкий кофе, потребляемый в промышленных объемах…

**У меня в кабинете есть специальный диван.** Как только мне кажется, что пора вздремнуть, я ложусь на него, чтобы не занимать место в специальных комнатах для сна, в которых всегда битком. Раньше я закрывала жалюзи на стеклянных стенах кабинета, чтобы не спать на виду у всей редакции, пока однажды не задумалась, какое послание это несет.

**Оставить жалюзи неопущенными — значит открыто заявить всем, что сон — не порок и нельзя стигматизировать людей за то, что они отдыхают днем** (по крайней мере, в офисе *Huffington Post*!). Дневной сон — это, наоборот, похвальный способ восстановиться. Так что теперь жалюзи моего кабинета всегда подняты.

**Мы по-прежнему страдаем от коллективного заблуждения, что сон — признак слабости и лени,** хотя многие успешные исторические личности активно использовали полуденный отдых на благо своей производительности. Например, **Маргарет Тэтчер** ни в коем случае нельзя было тревожить с 14:30 до 15:30, когда она спала. **Джон Кеннеди** обычно долго спал после обеда, в это время он никого не принимал и не отвечал на телефонные звонки… Во время командировок Кеннеди спал на большой кровати, установленной в президентском самолете. Телеведущий **Чарли Роуз** клянется, что спал по три раза в день, чтобы хорошо вести эфир, и даже спал в машине по пути на интервью к Владимиру Путину в Москве в 2015 г. Он назвал это «моя подготовка к Путину».

**Билл Клинтон**, известная «сова», восстанавливался, добирая сон, упущенный на его знаменитых сессиях, затягивавшихся до поздней ночи, а **Уинстон Черчилль** считается автором выражения «сон силы». С присущей ему цветистостью великий оратор описывает прелести дневного сна: «Спать нужно между обедом и ужином. Никаких полумер. Разденьтесь и лягте в кровать. Я всегда так делаю. Не думайте о том, что вы упускаете рабочее время из-за того, что спите днем. Это глупое заблуждение, которое разделяют только люди, лишенные воображения. Вы сможете сделать намного больше. Вместо одного дня получаете два — или, по крайней мере, один с половиной»

**Далай-лама** — духовный лидер, осознающий значение ночного и дневного сна. «Для меня сон очень важен, — сказал он мне во время интервью в 2012 г. в Лондоне. И добавил: — Однажды в Дели у меня появился новый водитель. И я спросил его: “Сколько часов вы спите ночью?” “Четыре часа”, — ответил он. “Но это слишком мало”, — сказал я. Мне нужно не меньше восьми часов сна, глубокого сна. Иногда, например, сегодняшней ночью, даже девять часов сна. Очень глубокого». Нам остается лишь надеяться, что водитель прислушался к совету своего просветленного пассажира...

**Меня часто спрашивают: «Арианна, это прекрасно, что ты теперь так много спишь, но разве ты сделала бы такую же карьеру, если бы столько же спала в молодости?»** Мой ответ — больше чем просто категоричное «Да». Я уверена, что, если бы я осознала важность сна раньше, я бы не просто достигла того же, но и достигла этого с удовольствием, радостью и менее травматичными последствиями для здоровья и личной жизни...

**Вход в спальню вечером должен сам по себе стать символом, который означает, что мир со всеми его проблемами и незавершенными делами остался по ту сторону двери.** Когда мы проснемся утром, у нас будет время, чтобы вернуться к проектам и решать проблемы на свежую голову и с новыми силами. Я превратила отход ко сну в священный ритуал. Перед сном принимаю горячую ванну с английской солью и непременной свечкой, стоящей на бортике. Если я тревожусь или перевозбуждена, задерживаюсь в ванне дольше. Я перестала спать в спортивной одежде (подумать только, какие смешанные сигналы получал мой мозг!) и завела себе пижамы, ночные рубашки и специальные футболки, предназначенные только для этой цели. Иногда выпиваю чашку лавандового или ромашкового чая, если мне хочется чего-то теплого и согревающего. Каждая стадия этого процесса помогает отпустить навязчивые дневные тревоги.

**У меня по-прежнему случаются вечера, когда мне сложно уснуть, например когда рой мыслей в голове все никак не успокаивается**, — и тогда мне помогает медитация. Вместо того чтобы переживать из-за того, что я не могу уснуть и к чему это приведет завтра на работе, я подкладываю себе под спину пару подушек и воспринимаю происходящее как отличный повод попрактиковаться в медитации. Если я проснулась ночью, напоминаю себе, что самые известные последователи медитации (например, далай-лама) специально встают ночью, чтобы посвятить два-три часа практике. Такое отношение помогает мне перестать переживать и испытать больше благодарности к своей практике. Изменение отношения — дар, который помогает мне погрузиться в медитацию глубже. Пожалуй, самые глубокие медитации происходили именно во время таких ночных пробуждений и неизбежно в какой-то момент приводили ко сну...

**Поскольку дни наши настолько загружены, что уединиться стало практически невозможным, уединение ночью — во сне или в медитации — превратилось в невероятную роскошь.**Понимание этого далось мне нелегко. Но как только я научилась воспринимать время, потраченное на ночную медитацию, как продуктивное и обогащающее, я перестала ругать себя за то, что без толку лежу в кровати... Ричард Дэвидсон, нейробиолог Висконсинского университета, в свое время плотно работал с далай-ламой над темой связи между наукой и медитацией. Дэвидсон объяснил мне, что такие эмоции, как доброта и благодарность, помогают нам уснуть, потому что оказывают успокаивающее воздействие на мозг и снижают беспокойство. Он также использует этот метод для себя: «Обычно я делаю короткую медитацию перед сном. Я вспоминаю все, что произошло за день, и выражаю благодарность за предоставленные мне возможности помочь другим людям и сделать мир лучше. Когда я просыпаюсь, я также думаю о том, как могу помочь другим людям на встречах и событиях, которые у меня запланированы на сегодня». Если мрачные размышления над своими проблемами не помогают вам уснуть, почему бы не подумать над тем, за что мы благодарны...

**Техника обещает нам больше контроля, выбора и удобства во всех аспектах жизни** — как мы делаем покупки, с кем встречаемся, как общаемся, позволяет одновременно контролировать и пульс, и рабочий график. Но еще она продает нам иллюзию, что расписать свою жизнь поминутно — достойная жизненная цель. Сон предлагает нам ровно обратное. Он учит нас доверять жизни и отпускать контроль, и — какая ирония! — именно это эффективно сказывается на продуктивности и результативности, которые ценятся в хронически недосыпающей современной культуре.

Пока наши дни все больше заполняются бесконечными делами, спешкой и тревогами, сон, терпеливо ожидающий нас по ночам, предлагает нам сдаться. Возможно, именно из-за этого многие из нас с таким трудом отдаются сну — мы не привыкли оставлять свой меч за дверью. Нам много раз говорили, что нужно трудиться и стараться, еще больше, еще усерднее, никогда не сдаваться, бороться до конца. И теперь мы по привычке боремся и со сном тоже. Или переживаем из-за того, что он не поддается контролю, не приходит в назначенное время, не появляется по щелчку пальцев — это так странно для нас, ведь мы привыкли, что всегда имеется кнопка, как будто сон — это такси, которое можно заказать в любую точку города в любое время («Спасибо за заказ! Ваши сны прибудут через семь минут!»).

**Ученые продолжают изучать загадки сна, которые и не думают заканчиваться. Честно говоря, я рада этому.** То, что предлагает нам сон, крайне редко встречается в дневной жизни: вневременность, обновление, освобождение от дневных забот и тревог, возможность соединиться со всем, что было вытеснено в подсознание нашим строгим контролирующим мозгом.

Вернув в свою жизнь сон, мы вновь обретем все то, чего были так долго лишены. Сон — это портал в божественное и доступ к великой тайне жизни.

**Об авторе:** Арианна Хаффингтон — одна из самых влиятельных женщин США, основательница и бывший главный редактор популярного американского издания The Huffington Post. Летом 2016 года объявила о том, что уйдет из The Huffington Post, чтобы сосредоточиться на своем новом интернет-проекте Thrive Global, который посвящен улучшению самочувствия сотрудников компаний.

# Что такое «хроническая занятость»

[Ирина Гусинская](http://hbr-russia.ru/blogs/840/) 09.12.2014

Через сколько секунд после пробуждения вы хватаетесь за телефон? Потом чашечка кофе — и все, понеслась? По дороге на работу отвечаете на письма и делаете пару звонков. В офис влетаете уже в мыле, и тут же начинается: одна встреча, другая, это доделай, тому ответь, за тем проследи, здесь не прозевай, там успей. На вас наваливается одно дело за другим — вы увязаете, но стараетесь не подавать виду. Дома не становится лучше: даже если вы отучили себя заниматься рабочими делами во внерабочее время (хотя что-то не верится), вариантов проведения досуга столько, что вы теряетесь в выборе. Конечно, вы знаете, что, по-хорошему, надо бы насладиться общением с родными, но вы слишком заняты: хочется сходить на премьеру, и в гости, и в новое кафе. И свежий эпизод сериала посмотреть. А еще на Coursera курс не пройден, а в новом коворкинге интересный мастер-класс обещали. Вышли новые журналы и книга модного автора. А френдленту во всех соцсетях хотя бы пролистать, чтобы быть в курсе. А еще в спортзал успеть забежать! Когда вы, наконец, заваливаетесь спать, сон у вас неглубокий — мозг перевозбужден и никак не может перестать думать. Назавтра вы проснетесь разбитым и полдня будете пытаться собрать себя в кучу. Вас не покидает чувство, что вы не поспеваете за этим миром и что живете вовсе так, как хотелось бы. Звонит будильник, и все повторяется… Звучит знакомо?

«Занятость», по определению Тони Крэбба — бизнес-психолога, автора книги «Занятый» (Busy: How to thrive in a world of too much), — это маниакальное стремление объять необъятное, которое заставляет нас сломя голову мчаться по своей перенасыщенной жизни. Страх перед нагромождением нескончаемых дел вынуждает проявлять чудеса выносливости, казалось бы, непосильные для простого смертного. Чтобы разгрести эти завалы, мы [подзаряжаем](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a11490/) себя кофеином, гуараной, а то и более радикальными препаратами. Мы панически боимся малейшего сбоя, редко делаем передышки, нам некогда набраться сил. И тем самым мы гробим свое здоровье и угнетаем работоспособность. Наше тело и мозг не приспособлены к бесперебойной работе, им необходимы периоды праздности. Эндрю Смарт, ученый-нейрофизиолог, в книге «О пользе лени» пишет: «Давая, мозгу отдыхать, мы тем самым даем ему возможность объединить образы восприятия и памяти в новые представления». Только регулярно отдыхая можно рассчитывать на сколько-нибудь системное и творческое мышление. Но наша занятость постоянна. И главными ее жертвами становятся близкие нам люди. Мы убеждаем себя, что они непременно нас поймут, и начинаем подворовывать у них свое время, свое внимание и даже свою любовь. Эти кражи не убивают отношения, но опустошают их, подтачивают изнутри. К примеру, в США 69% родителей полагают, что их напряженная жизнь никак не влияет на их детей — но 91% детей с этим [не соглашаются](https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2010/national-report.pdf), потому что им приходится мириться с родительским криком, невниманием и хроническими отлучками.

Почему, как нам кажется, мы так заняты?

Мы чувствуем себя занятыми, потому что все и вся претендует на наше время: входящие сообщения распирают почтовый ящик, список дел приближается к сотне в день, куча народу чего-то от нас хочет, а работодатель ставит недостижимые цели. Мы говорим себе: «Сейчас я разгребу этот завал, и станет полегче». Но сами понимаем, что это самовнушение.

Почему мы заняты на самом деле

1. Мы **теряем контроль над ситуацией** и испытываем беспомощность перед нагромождением проблем. Да, у нас действительно много дел. И их никогда не станет меньше — более того, их очевидно становится только больше. И мы никогда не сможем их все переделать. Так и зачем пытаться объять необъятное? Сосредоточьтесь на том, что важно лично для вас.
2. Мы **ленимся подумать о других вариантах** — занятость кажется самым простым выходом.
3. Временные и пространственные**границы, которые разделяли труд и досуг, стерты** — и нам не получить власть над собственной жизнью, если мы не научимся снова их устанавливать.

Читайте материал по теме: [4 расхожих мнения о тайм-менеджменте](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p14283/)

1. Мы**постоянно боимся опоздать**: и потому вместо здравой оценки ситуации избираем оборонительную позицию.
2. Мы знаем, что должны жить и работать иначе, но проходят дни, недели, месяцы и годы, а**мы все никак не решаемся на необходимые перемены**. Жизнь проходит мимо, отношения угасают, карьера глохнет — и все это не потому, что мы не знаем, как все исправить, а потому, что мы даже не пытаемся это сделать.

Убеждать себя, что мы все время заняты, потому что у нас много дел, — не только неверно, но и вредно. Занятость — это нормальная реакция на мир, в котором всего слишком много, но это не единственно возможная реакция.

Что же делать?

Альтернативой постоянной суете может стать только сконцентрированное внимание: мы должны научиться наслаждаться моментом, не упуская ни на секунду из поля зрения свои долгосрочные цели. В создании альтернативы занятости Крэбб выделяет четыре аспекта — управление, фокусировку, вовлеченность и импульс.

Читайте материал по теме: [Почему работу не следует откладывать на потом](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p14482/)

**Управление.** Не вы решили, что будете истерически заняты, — это случилось само собой. Но если вы и не возьмете ситуацию под контроль, то так и будете захлебываться в водовороте бесконечных дел. Установите шлюзы, которые защитят вас от потока информации. Представляйте себя умелым серфером, который ловко скользит по огромной волне своих ежедневных дел. Вам не нужно контролировать эту волну — все, что от вас требуется, это умение контролировать собственные реакции на нее. Отключите автопилот, включите осознанность, научитесь говорить «нет». Или вы хотите и дальше расплачиваться за собственную безвольность?

**Фокусировка.** Занятость — одна из форм отлынивания от важных дел: вместо того чтобы взяться за серьезную задачу, мы делаем множество простых, незначительных делишек. Тогда как в современном мире успешен не тот, кто делает больше, а тот, кто делает что-то значимое. Направив свою энергию в нужное русло, вы можете добиться успехов в работе, не изображая из себя вечно занятого трудягу. Для этого необходимо: выработать для своей карьеры бизнес-стратегию, научиться применять на практике знания о том, как заставить мозг лучше работать (и, собственно, фокусироваться — про это много написано, в том числе и мной [здесь](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a11627/), или [здесь](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a13688/)), и начать приносить своей организации больше ощутимой пользы, чтобы обратить на себя внимание.

Читайте материал по теме: [Прибавьте час к своему рабочему дню](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p14785/)

**Вовлеченность.** Чрезмерная занятость приводит к тому, что мы перестаем находить время для любимых людей и занятий. Итог: мы постепенно утрачиваем все то, что было для нас ценно, — а это прямой путь к апатии и депрессии. Потеря вовлеченности в «нерабочую» жизнь не только следствие занятости — она может быть и ее причиной. Занятость лишает нас общения и увлечений, что, в свою очередь, приводит к образованию пустот, которые мы заполняем новыми делами. Верните в жизнь яркие краски. В первую очередь, [пересмотрите](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/kouching/a11263/) свои взгляды на успех. Почаще бывайте в состоянии [потока](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/a10852/). Наконец, [посадите](http://hbr-russia.ru/liderstvo/delovye-svyazi/p14437/) свои отношения на диету.

**Импульс.** Главная трудность в борьбе с занятостью состоит в том, что, даже если вы полностью согласны на кардинальные перемены в своей жизни, вам не хватает времени и энергии на их реализацию. Помогите себе не сбиться с пути: тренируйте силу воли, настройтесь на достижения, [поверьте](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/) в себя и в возможность преуспеть без недосыпа и неврозов. Необязательно [брать пример](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a13026/) со слоулайферов, но хотя бы осознанно подходите к планированию своего времени.

Побороть занятость невероятно просто — и при этом вовсе не легко. Нужно (всего лишь!) быть собой, а не пытаться поспеть всюду и стать кем-то другим.

**ИРИНА ГУСИНСКАЯ**

*Заместитель главного редактора издательской группы "Альпина Паблишер"*

# Хроническая усталость

[**Сергей Зиновьев**](http://psymiracle.ru/author/psymiracle/)Апр, 11, 2017

Синдром хронической усталости описывает биохимические последствия постоянной гонки и влияние на здоровье множества неотложных дел. Его симптомы и лечение — одна из важнейших проблем современной медицины. Не важно, нужно ли классическому нашему современнику сделать два дела или двести, он обычно торопится с ними закончить. При этом взвинчивается до предела и не жалеет себя в ежедневной погоне за успехом. У нас почему-то всегда всегда полно дел, но мы редко чувствуем себя победителями и хозяевами положения. Страстно желая контролировать все вокруг, в итоге мы не контролируем вообще ничего — даже себя. Не помогают ни кофе, ни обещания отдохнуть и выспаться, сам отдых становится каким-то неполноценным. Могут возникать тревога и депрессия, нарушаются сон и аппетит, пропадает сексуальное влечение.

Ответьте на следующие вопросы, чтобы определить, есть ли у вас признаки СХУ (синдрома хронической усталости).

Любовь к кофе до такой степени, что испытываете дискомфорт, если не получили свою дневную дозу.

Когда вас спрашивают о самочувствии, обычные ответы — «ужасно занят» или «весь на нервах».

Гормоны стресса — адреналин и кортизол — чаще дают ощущения тревоги и тоски.

Низкий уровень половых гормонов и полового влечения.

Проблемы с менструациями в виде синдрома поликистозных яичников, тяжелых менструаций со сгустками крови, нерегулярного цикла, ПМС или изнурительной менопаузы.

Часто хочется сладкого, особенно в середине дня.

Частое чувство загнанности и перегруженности.

Плохая кратковременная память.

Часто кажется, что в сутках слишком мало часов.

Слишком болезненная реакция на большинство обстоятельств.

Частое ощущение себя уставшим и при этом взвинченным — «раздражительная слабость».

[**Щитовидная железа**](http://psymiracle.ru/rabota-shhitovidnoj-zhelezy-i-psixika/) или гипоактивная, или гиперактивная (определяется биохимическим анализом крови).

Невозможность присесть, долго удержаться на одном месте, суетливость.

Постоянное недосыпание.

Сон не приносит отдыха.

Вместо того чтобы лечь спать, поздно вечером доделываются срочные дела.

Раздражительность каждый или почти каждый день.

В машине все время хочется ехать быстрее, даже если это на самом деле не нужно.

Возмущение, почему все едут медленно, даже если это не так.

Нет времени для уединения, времени для себя, что вызывает ощущение беспокойства или вины.

Список дел, который никогда не кончается и провоцирует беспокойство.

Легкость впадения в панику по малозначимым событиям.

Частые проблемы с пищеварением — запоры, метеоризм или синдром раздраженного кишечника.

Часто единственным спасением кажутся сахар, кофеин или алкоголь.

Жизнь кажется хаосом, отсутствие ощущения ее структурности и ритма.

Смех и юмор проявляются реже и даже исчезают.

Тяжело расслабиться без спиртного.

Мышление несобранное, расплывчатое (в голове туман или «каша»).

Самообвинение в том, что плохой супруг (родитель, друг).

Постоянное стремление завоевать любовь окружающих, иногда даже не замечая этого.

Беспокойство, если под рукой нет мобильного телефона.

Уезжая в отпуск, большую часть времени человек думает, что должна развеяться, но по-настоящему не отдыхает, и отпуск превращается в продолжение обычной жизни.

Возвращение с отдыха еще более уставшим, чем был до отъезда.

Дыхание частое и поверхностное, чувство нехватки воздуха, частые громкие вздохи.

Плохой аппетит или наоборот повышенный («волчий голод») особенно по ночам.

Частые обвинения окружающих, что они добавляют лишних забот или усложняют жизнь.

Частая проверка электронной почты в самых разных местах, даже среди ночи.

Частые идеи самообвинения.

Человек не просит о помощи.

Человек с трудом отказывает, а если и делает это, то чувствует себя виноватым.

Сколько из этих высказываний описывают вас? Ради интереса посчитайте их количество и определите свой уровень хронической усталости по приведенной ниже шкале.

0 = Эта статья не для вас. Но не спешите закрыть ее, скорее всего, она будет полезна кому-то из вашего окружения!

1-4 = Вас нельзя назвать загнанным человеком Используйте эту статью, чтобы определить, каким органам и системам организма может понадобиться помощь. Например, через эндокринолога, гинеколога, гастроэнтеролога, психотерапевта.

5-7 = Вы встали на путь хронической усталости! Применяйте стратегии, которые я предлагаю для поддержки как физического, так и эмоционального здоровья, снижайте уровень стресса и улучшайте свое самочувствие!

7 и больше = Здравствуйте, загнанный человек. Приятно познакомиться, я постараюсь помочь вам преодолеть стресс хотя бы с помощью вот этой бесплатной книги (посмотрите в самом низу «Как победить усталость и всегда быть энергичным?») или моей личной консультации ([**вот ее условия**](http://psymiracle.ru/v-i-p/)).

В нашей бесконечной гонке принимает участие несколько систем организма:

Нервная система.

Эндокринная система, которая включает: надпочечники (где вырабатываются гормоны стресса), яичники и семенники, щитовидную железу, гипофиз, эпифиз (водитель биоритмов).

Пищеварительная система.

Жизнь при СХУ влияет на любую из них или на все разом. Решая проблемы со здоровьем этих органов, вы почувствуете себя лучше. Например, занимаясь аутотренингом (запись настроя на общее оздоровление — на видео без фона для закрытых глаз). Кстати не забудьте [**подписаться на мой Ю-Туб канал**](https://www.youtube.com/channel/UC_qCfv2z1GQ9Im_NphGeqiA), а еще огромное количество оздоровляющих настроев и тренингов вы найдете в [**моей закрытой мастер-группе.**](http://psymiracle.ru/v-i-p/) Но, если продолжать жить в бешеном темпе, здоровье будет только ухудшаться. Одна из основных целей моего нового курса «Простой тайм-менеджмент» — примирить вас со временем, не ломая себя, просто и экологично. Кнопка доступа к курсу — под видео. Вы узнаете, что вы можете для нее сделать для своего поведения, чтобы вырваться из рамок загнанности. Я желаю вам и вашим близким жить только в гармонии со временем.

# Неужели вы трудоголик?

28 АВГУСТА 2016 Эрин Рейд, Лакшми Рамараджан

Эрин Рейд (Erin Reid) — доцент школы бизнеса Questrom Бостонского университета. Лакшми Рамараджан (Lakshmi Ramarajan) — доцент Гарвардской школы бизнеса.

Организаций, в которых всегда аврал и всем вечно не хватает времени, великое множество. Они есть и в Силиконовой долине, и на Уолл-стрит, и в Лондоне, и в Гонконге. Начальники взваливают на подчиненных массу дел, звонят или пишут им в их личное время, в последнюю минуту, когда все сроки уже прошли, дают им дополнительную работу. Чтобы все успеть, люди приходят на работу пораньше, уходят домой позже, не спят ночами, вкалывают в выходные и сутки напролет держат наготове свои гаджеты. А тех, кто не может — или не хочет — отвечать на звонки или письма начальников, наказывают.

Идея коротко

Никогда еще от подчиненных не требовали так настойчиво абсолютной преданности работе, никогда прежде люди не были ­круглые сутки «на связи». Но даже в ситуации постоянного аврала мало кто соответствует образу идеального работника.

Проблема

Стратегии, которые помогают людям ­выживать в нечеловеческих условиях, чаще всего разрушительны и для них самих, и для организаций, в которых они работают.

Решение

Пора пересмотреть понятие «идеальный работник». Если не заставлять людей подавлять свою сложную, многостороннюю личность, они будут более преданы делу и станут работать более продуктивно, а их организации смогут процветать.

Работая в таком стиле, организации лепят из своих сотрудников, как говорят социологи, «идеальных работников»: людей, которые, кроме работы, ничего не видят и всегда под рукой. Этот феномен распространен в среде управленцев и людей, занятых интеллектуальным трудом. Он зафиксирован и подробно описан на материале и технологических стартапов, и инвестбанков, и медицинских учреждений. Там любой намек на то, что у вас есть интересы и обязательства вне организации, будет понят однозначно: как несоответствие занимаемой должности.

Именно этого опасалась Карла Хэррис, когда пришла в компанию Morgan Stanley, которую сейчас возглавляет. А еще Карла обожает петь госпелы: она уже записала три диска и с честью выступает в концертах. Но в начале своей работы она никому не рассказывала об этом, боясь, как бы слухи о том, что она тратит время на пение, не повредили ее карьере. Судя по многочисленным исследованиям, у нее были все основания для опасений.

Чтобы стать идеальным работником, нужно всегда, в любой ситуации делать выбор в пользу работы. Она важнее роли родителя, личных потребностей и даже здоровья. Тут не о чем даже говорить, не то что критиковать, поскольку, несмотря на все документально подтвержденные издержки такого выбора для личной жизни и здоровья, несть числа людям, которые свято верят, что если не соответствовать этому идеалу, то успеха не добиться. Сила этого расхожего мнения такова, что люди даже сопротивляются организационным изменениям, если они затеваются ради того, чтобы уменьшить их нагрузку, избавить их от обязанности днем и ночью быть «в строю». Например, когда Best Buy попыталась во главу угла поставить результаты труда и отменить переработки, некоторые начальники упирались: сотрудник должен быть беззаветно предан работе.

Сам факт того, что организации вынуждают людей становиться идеальными работниками, доказан. Но тому, как люди выживают — и чего им это стоит, внимания почти не уделяют. Нужно ли нацелить корпоративную культуру на воспитание идеального работника? Так ли необходимо — отдельному человеку — втиснуть себя в это прокрустово ложе? Мы проинтервьюировали сотни специалистов из самых разных сфер — консалтинга, финансов, архитектуры, предпринимательства, журналистики, преподавания, — и результаты показали, что в роли идеального работника, как правило, нет ни нужды, ни смысла. Большинству сотрудников — мужчинам и женщинам, родителям и бездетным — трудно подчинить все одной только работе, задавив остальные свои «я». И люди мучительно ищут выхода. Их решения, может, и помогают им более или менее избегать стресса, но нередко приводят к серьезным, разрушительным последствиям.

В статье мы расскажем о том, какие стратегии помогают людям выживать в условиях, когда они должны постоянно, в любое время оставаться на связи и подчинить все работе, а также о последствиях этих стратегий для самих людей, для тех, кем они руководят, и для организаций, в которых они работают. А в заключение мы расскажем, как создать более здоровую и более плодотворную корпоративную культуру. Нужно только, чтобы каждый руководитель чуть-чуть иначе посмотрел на свою работу.

Три стратегии

Как показало наше исследование, чаще всего люди следуют трем стратегиям. Соглашаются с напряженным графиком работы и подчиняются его жестким требованиям; выдают себя за идеальных работников, хотя сами незаметно нарушают нормы; не скрывают, что у них есть другие интересы, отказываться от которых они не намерены.

Подчинение. Многие сдаются и соглашаются подчинить свою жизнь работе. В консалтинговой фирме — одной из тех, что мы изучали, — в эту группу попало 43% проинтервьюированных сотрудников. Надеясь сделать карьеру, «соглашатели» на первое место ставят свою профессиональную ипостась, подавляя остальные составляющие своей личности. Представители самых разных профессий не без грусти рассказывали нам о том, как расстались с мечтой заняться общественной деятельностью, участвовать в марафонах, уделять время семье. Вот слова одного архитектора:

«Я работаю 24 часа в сутки семь дней в неделю. Вот сейчас у меня новый проект, и начальник шлет мне письма в любое время — в полночь, в 6 утра… Я себе не принадлежу, в каком-то смысле я у него в рабстве».

Когда работа — в радость, то такая стратегия, вероятно, выгодна: она позволяет добиваться успехов и бодро шагать вверх по служебной лестнице. Но если профессиональное «я» вытесняет остальное в человеке, он болезненно воспринимает все, что, по его мнению, угрожает его карьере, поскольку психологически он поставил все именно на эту карту. Если «соглашатели» теряют работу, им особенно трудно смириться с этим, ведь ничего другого в их жизни уже нет. Может, им и приятно думать о работе, как о единственном смысле своего существования, — но это до тех пор, пока там все хорошо. Если смотреть на их жизнь в целом, они очень уязвимы.

Кроме того, людям, которые подчиняются идеологии идеального работника, трудно понять тех, кто ее отрицает. Поэтому именно «соглашатели» рьяно настаивают на том, чтобы подчиненные круглосуточно были в боевой готовности. Им трудно руководить людьми, которые позволяют себе что-нибудь еще помимо работы. Один консультант, описывая сотрудника, которого он взял бы к себе, сказал:

«Мне нужен человек, который ночами не спит и думает: “Как завтра пройдет совещание — черт его знает!”. Потому что я и сам такой».

Странно, но из «соглашателей» отнюдь не всегда получаются хорошие наставники даже для тех, кто пытается соответствовать политике организации. Младшим коллегам непросто привлечь к себе внимание «соглашателей» — отчасти потому, что те всегда поглощены работой. По словам одного консультанта, «они уже не понимают, как это ужасно, когда приходишь и не знаешь, по каким правилам играть». К профессиональному росту младших коллег они относятся так: «захочет — выплывет».

Обход. Согласно стратегии выживания другой группы, надо заниматься тем, что к работе не относится, но тихо, не афишируя это в организации. В консалтинговой фирме в эту категорию попало 27% респондентов. Эти люди обходили требования — этим запущенным им в научный обиход термином социолог Эрвинг Гоффман описывал, как люди пытаются скрыть свои нежелательные особенности — инвалидность, национальность и т. д., из-за которых их могут избегать и дискриминировать. Труд консультантов, удачно притворявшихся идеальными работниками, оценивался так же высоко, как и коллег, искренне старающихся соответствовать идеалу, и всех остальных, ­готовых всегда быть «на посту».

Как мы выяснили, эту стратегию предпочитают люди широкого круга профессий, но реализуют ее по-разному. Консультанты, например, прицельно занимались проблемами местной промышленности и набирали клиентов, которых могли бы обслуживать, тратя на поездки к ним минимум времени, чтобы его хватало и на многое другое, кроме работы. Один консультант объяснил нам, как он выкраивал время, чтобы крутить роман и заниматься спортом, не нарушая видимости идеального работника:

«Поездки — всегда за счет вашего личного времени. Потому я и работаю с местными компаниями. Они все тут, рядом, можно добраться на машине».

Еще один консультант тоже работал лишь с местными клиентами — зачастую дистанционно, чтобы сократить рабочий день. Он также контролировал информацию о своем местонахождении. Он сообщил, не без удовольствия, что на самом деле всю предыдущую неделю каждый день катался на лыжах — не тратя на работу ни минуты личного времени. Тем не менее, старшие коллеги считали его восходящей звездой, трудоголиком, который вкалывал больше многих в фирме.

Были свои секреты и у других умельцев: они манипулировали не временем, а расстоянием. Журналист, которого мы интервьюировали, стал местным корреспондентом престижной центральной газеты, чтобы работать дома и заниматься семьей. Статьи он писал и отсылал вечером, когда дети уже спали. При этом у него была репутация идеального работника. Он сказал, посмеиваясь:

«Никто не знал, где я на самом деле, а я был за сотни миль от офиса».

Хотя подобные маневры позволяют людям, не отдаваясь целиком работе, выживать в условиях постоянного аврала, психологически им нелегко, ведь им приходится скрывать от коллег, начальников и подчиненных свою суть. Человеку от природы дана потребность в самовыражении, в том, чтобы о нем знали другие. Если на работе надо прятать свое истинное лицо, он будет чувствовать себя там не в своей тарелке и ощущать фальшивость своего положения — о преданности работе и говорить нечего. Эти эмоции организаций сулят вполне реальные издержки: как показывает наше исследование, «притворщики» со временем уходят — чаще, чем остальные. Значит, какое-то время можно поиграть в идеального работника, но долго таиться от коллег не очень-то удается.

«Притворщикам» довольно трудно руководить людьми. Им не очень хочется требовать от подчиненных соответствия образу идеального работника, но, с другой стороны, советовать, чтобы люди тоже играли роль — и всем вместе пускаться на всевозможные уловки, — проблематично. Столь же проблематично призывать к открытому сопротивлению идее круглосуточной доступности, поскольку, как мы увидим далее, карьере нонконформистов это тоже не идет на пользу. Вдобавок — и это еще больше усложняет положение, — любителям ­обходных путей может казаться, что остальные в организации хотят работать без продыху. Один топ-менеджер, который сам хитрил, но не советовал подчиненным следовать его ­примеру, сказал следующее:

«Я хочу, чтобы мои люди были довольны жизнью, а если они находят удовольствие в том, чтобы много работать, — не мне их судить».

Позиция «притворщиков» отчасти разрушительна: не рискуя открыто отрицать политику идеального работника, они тем самым поддерживают ее. Их опыт доказывает, что можно преуспевать в профессиональной жизни, не будучи зацикленным на работе, но организации по-прежнему планируют и оценивают работу, делая ставку на трудоголиков.

Открытое сопротивление. Не все хотят — или могут — хитрить и изворачиваться, и некоторые «притворщики» со временем устают от своих обходных маневров. Они откровенно рассказывают о том, что у них есть другие интересы в жизни помимо работы, и просят изменить условия труда: пытаются перейти на сокращенный рабочий день или добиться еще каких-нибудь официальных «поблажек». В консалтинговой фирме этой стратегии придерживалось 30% сотрудников. Считается, что культуре идеального работника сопротивляются прежде всего женщины, имеющие семьи, но наше исследование не выявило заметных гендерных различий. В консалтинговой фирме к «сопротивляющимся» относилось менее половины женщин и более четверти мужчин.

Когда люди протестуют, коллеги узнают о них больше — «притворщики» же лишают себя этого «бонуса». Но последствия для карьеры могут быть самые печальные. Предоставленные консалтинговой фирмой результаты аттестации и данные о повышениях ясно свидетельствуют, что «сопротивляющиеся» дорого платили за свою откровенность. Например, один консультант попросил отпуск незадолго до того, как должна была родить его жена; тем самым он показал, что работа для него — не самое главное. Жена была на девятом месяце беременности, и без пяти минут отец рассчитывал, что на этот раз его помилуют. Но его преданность делу сразу оказалась под сомнением:

«Один из партнеров сказал мне: “Ты должен выбрать — быть профессионалом или середнячком. Если хочешь быть профессионалом, то ничего важнее работы для тебя быть не может. Если хочешь работать на мировом уровне, занимайся только работой”».

Когда человека то и дело наказывают за то, что он не вписывается в заданные рамки, у него в душе копится обида. И вместо того, чтобы мотивировать людей, организация теряет их: они решаются наконец поискать себе что-нибудь получше.

Если человек не скрывает, что у него есть интересы помимо работы, и его за это наказывают, ему непросто руководить людьми. «Сопротивляющимся», как и «притворщикам», трудно требовать от подчиненных, чтобы те стали идеальными работниками, но и предлагать себя в качестве примера они тоже не спешат, поскольку знают, чего это стоит.

Должен же быть способ получше!

Наше исследование показывает, что, если людям ничто не мешает разграничивать работу и частную жизнь, это выгодно организации: сотрудники более преданы делу, в коллективе честнее отношения, у людей больше путей к успеху. Расскажем, какие три шага менеджерам стоило бы предпринять, чтобы расширить понятие «идеальный работник», не жертвуя при этом эффективностью. Не обязательно высшее руководство должно инициировать эти изменения — их вполне можно реализовывать на уровне группы.

Проявить свою индивидуальность. Люди, занимающие руководящие должности, будут чувствовать себя куда увереннее, если перестанут бездумно подгонять себя под шаблон идеального работника, а начнут осознанно культивировать свое не имеющее отношения к работе «я»: гражданское, спортивное, родительское. Один архитектор рассказал нам, что, когда он воспринимал себя исключительно как профессионала, то рабочие проблемы и срывы совершенно выбивали его из колеи. Как ни парадоксально, но, когда он вытащил на свет и другие свои «я», он полнее реализовался профессионально. Раздвинув собственные горизонты, руководители поймут, что сотрудники, которые умеют находить время и для работы, и для личной жизни, особенно много дают организации.

Берясь за изменение корпоративной идеологии, менеджеры могли бы прежде всего подчеркивать положительное влияние внеслужебных интересов сотрудников на общую атмосферу в компании. Один консультант из фирмы, недавно слившейся с другой, заметил, что никто из его новых коллег дольше половины шестого в офисе не задерживается. Когда он поделился своими наблюдениями, ему сказали:

«Никому не нужно, чтобы люди жили на работе.

Мы хотим, чтобы они всесторонне развивались, были бы любознательными, видели мир и набирались самых разных впечатлений, которые потом пригодились бы им в работе».

Люди, которые занимаются чем-нибудь еще, кроме работы — например, участвуют в общественной жизни или в делах школы, где учатся их дети, набираются опыта и особых знаний, обрастают новыми знакомствами, то есть получают то, что было бы им недоступно, если бы в их жизни ничего, кроме офиса, не было бы.

Не награждать за время пребывания в офисе. Люди часто выбирают стратегию «обхода» отчасти потому, что в компаниях принято оценивать не качество сделанной работы, а то, сколько люди работают. И обычно эта идея коренится в распространенных представлениях и нормах. Например, старший консультант уверенно говорил нам о том, что преуспевающие консультанты должны соответствовать пятифакторной модели, описывающей пять основных характеристик личности. Они столько времени проводят с клиентом в его офисе, что тамошние сотрудники узнают их и здороваются. Одна фирма, из тех, с которыми мы работали, присуждала приз сотрудникам, совершившим за год больше всего перелетов по служебным делам. Ценить не результат труда, а рабочее время (и тем самым вынуждать одних сотрудников обманывать других, делая вид, что они отработали больше часов, чем на самом деле) — в эту ловушку попасть очень легко, особенно если руководишь профессионалами, интеллектуальный труд которых трудно оценивать.

Мы считаем, что руководители должны нацеливать подчиненных на выполнение своих задач и оценивать не потраченные на работу часы, а реальные результаты. Тем самым управленцы обесценят стратегию обходных маневров (и издержки сопротивления). Например, вместо того, чтобы превозносить узнаваемость консультантов (обусловленную количеством проведенного ими времени у клиента), руководители могли бы хвалить их за качество рекомендаций или количество полученных благодаря им повторных обращений клиентов в фирму. И от практики платить за время менеджеры тоже могли бы отказаться, разработав вместе с клиентами разумные требования.

Другие установки изменить еще проще. Один из наших респондентов заметил, что его нынешний начальник смотрел на переработки иначе, чем прежний: их не надо поощрять, поскольку, по его мнению, это доказывает, что человек работает неэффективно. Другой сотрудник сказал, что его начальник велел ему самому устанавливать сроки выполнения работы — реалистические. Получая такую автономию, профессионалы, которые иначе искали бы обходные пути или протестовали против неписаных правил, наверняка сделают все от них зависящее.

Оберегать частную жизнь подчиненных. Сотрудники большинства организаций сами как-то уравновешивают работу и личную жизнь. Организации в это не вмешиваются — и делают это обычно с наилучшими намерениями. Скажем, Netflix в какой-то момент предоставила своим людям неограниченное количество свободного времени. Ее руководители сочли, что их сотрудники — люди взрослые. Но полная свобода может пойти не впрок: люди будут бояться, что в их графике работы усмотрят отсутствие преданности делу. Без четких указаний многие по умолчанию берут на себя роль идеального работника, подавляя потребность в полноценной, разнообразной жизни.

Во власти менеджеров изменить ситуацию, взяв дело в свои руки и активно защищая нерабочее время и право подчиненных быть самими собой. Можно, например, предоставлять очередные отпуска и отпуска по требованию, установить разумную продолжительность рабочего дня — для всех, а не только для избранных. Если сама фирма не хочет слишком нагружать своих людей, заставлять их подолгу сидеть на работе, давать им неожиданные и сверхсрочные задания, если она просто предоставляет им возможность отдохнуть, когда им это нужно, то каждый сможет полноценно развиваться и жить насыщенной жизнью.

Никогда еще людей так настойчиво не заставляли быть идеальными работниками — и никогда и им, и их начальникам еще не приходилось так дорого за это платить. Более того, опыт «притворщиков» показывает, что для успеха организации сверхпреданность вовсе не нужна. Ценя многогранность человеческой личности, вознаграждая за результаты труда, а не за потраченное на работу время, защищая частную жизнь своих людей, руководители наконец помогли бы развенчать миф об идеальном работнике, который встроился, подобно вирусу, в плоть многих организаций. И тогда у них будут более стрессоустойчивые, творческие, довольные работой и жизнью сотрудники.

# Выгорание

02 МАРТА 2017 Моник Валькур преподаватель менеджмента, коуч и консультант

Большой объем работы, сжатые сроки — часть жизни менеджера. ­Немудрено, что порой мы испытываем пере­грузки и впадаем в ­отчаяние. Но когда стресс приводит к тому, что принято называть выгоранием, он превращается в проблему и для нас, и для компании.

Трудно оценить, насколько распространено это явление, ведь выгорание пока не признано клиническим диагнозом, выходящим за рамки стресса. Ряд исследователей утверждает, что от выгорания страдает всего 7% профессионалов, но другие говорят о 50% в сфере медицины и 85% — в финансах. Исследование более чем 5100 сотрудников американских компаний, проведенное корпорацией ComPsych в 2013 году, показывает: 62% людей жалуются на высокий уровень стресса, потерю контроля над ситуацией и сильнейшую утомляемость. Ученые доказали связь выгорания с множеством заболеваний, в том числе психических — среди них коронарная недостаточность, гипертония, расстройства сна, депрессия, тревожные состояния, алкоголизм, наркомания. Известно, что выгорание порождает чувство пустоты и отчужденности, мешает строить отношения и портит карьеру.

Рассмотрим случай ­Барбары, гендиректора PR-фирмы, обслу­живающей клиентов из индуст­рии высоких технологий. В 2001 году, во время краха доткомов, ее нагрузка значительно возросла: пришлось удерживать бизнес на плаву. Погрузившись в «нескончаемую суету», она перестала заниматься здоровьем, потеряла ориентиры в жизни и уверенность в ­собственных силах. Шерил, партнер в ­филадельфийском офисе ­международной юридической компании, оказалась в схожей ситуации, согласившись взять на себя, помимо имевшейся обширной практики, несколько руководящих ролей. «Мне казалось, что я живу на адреналине — будто забег на короткую дистанцию оказался марафоном», — вспоминает она. Но даже это не побудило ее хоть иногда психологически отключаться от работы. Еще один топ-менеджер, Ари, — консультант в небольшой фирме — сравнивал свою работу с капканом. Нездоровая атмосфера в организации и методы взаимодействия с клиентами не вязались с его ценностям и разъедали его изнутри, пока он не обнаружил, что не понимает, как вырваться.

Я более 15 лет провожу исследования, работаю коучем и преподавателем. За это время я научила тысячи клиентов, студентов и слушателей программ подготовки руководящих кадров управлять стрессом, вызывающим выгорание, чтобы обеспечить себе карьерный рост. Я показала им: необходимо обнаружить симптомы, признать их существование, изучить причины возникновения и разработать превентивные стратегии, чтобы разрушить механизм выгорания.

**Три компонента**

Благодаря исследованию психолога Кристины Маслач и ее коллег мы знаем, что синдром выгорания состоит из трех компонентов и возникает в ответ на регулярное воздействие факторов стресса. Давайте рассмотрим эти компоненты: истощение, цинизм и снижение работоспособности.

**Истощение** — ­центральный симптом выгорания. Это непре­одолимая физическая, умственная и эмоциональная усталость, подрывающая способность эффективно работать и пози­тивно воспринимать свою деятельность. Причиной могут стать как давление организационной культуры, требующей ­постоянной готовности к работе, так и дедлайны и накопившиеся дела — особенно если вы не контролируете ситуацию, недовольны своей работой или не обладаете достаточными навыками для ее выполнения. Это состояние мешает сосредоточиться и взглянуть на происходящее со стороны. Даже когда-то приятные задачи становятся сложными; утром не хочется идти в офис, вечером — домой. Так начиналось выгорание у Шерил.

**Цинизм**, или деперсонализа­ция, означает потерю вовлечен­ности. Это попытка психологически отгородиться от работы. Вместо того чтобы вкладываться в обязательства, проекты и общение, вы ощущаете отчуждение, злость, враждебность. Цинизм может быть реакцией на перегрузку, серьезный конфликт, несправедливость и невозможность влиять на принимаемые решения. Ари несколько раз проигнорировал указания начальства и не стал проводить в жизнь бессмысленные, с его точки зрения, решения. В конце концов он понял, что «битва» с боссами влияет на его собст­венное поведение. «Я начал злословить и юлить», — вспоминает он. Цинизм означает, что вы потеряли ощущение ­причастности ­к ­работе, не получаете от нее удовольствия и не гордитесь ею.

**Снижение работоспособности**связано с ощущением некомпе­тентности, отсутствием достижений и возможности продуктивно трудиться. Людям кажется, будто они утратили навыки и не справятся со сложностями или не смогут выполнить некие задачи. Этот симптом часто развивается параллельно с истощением и цинизмом: потеря жизненных сил и разочарование в работе мешают выкладываться на все сто. Например, Барбара, хоть и была опытным пиарщиком, из-за стресса и утомления усомнилась в том, что может взаимодействовать с клиентами и развивать бизнес. Иногда выгорание начинается с потери работоспособности — если вам недостает ресурсов и поддержки, чтобы хорошо выполнять свои обязанности. Этот симптом развивается также у людей, которые не получают отклика на свою работу (и начинают сомневаться в ее качестве) и признания достижений (и ощущают себя недооцененными). Так ­случилось с Ари: его организация не поддерживала «передовиков» и словно подталкивала их трудиться спустя рукава.

Хотя все три компонента взаимосвязаны, выгорание в каждом случае протекает по-своему. Майкл Лейтер, давно сотрудничающий с Маслач, посвятил этой теме свое исследование. Он обнаружил, что некоторые люди чувствуют истощение, но мало подвержены цинизму или сомнениям в собственной компетентности. У других преж­де всего развивается циничное отношение к работе или снижается работоспособность. Есть и такие, кто испытывает сразу два симптома и почти не ощущает третьего. Хотя большая часть приемов по предотвращению выгорания и восстановлению после него нацелена на все три компонента, стоит оценить свое состояние, чтобы понять, какие методы подойдут именно вам.

**Лечение и профилактика**

В наибольшей степени выгоранию способствует ситуация, поэтому, чтобы справиться с основными причинами, зачастую необходимо провести изменения на должностном, командном или организационном уровне. Тем не менее, если вы заметили у себя симптомы выгорания и поняли их причину, вы можете сами начать с ними бороться.

**Займитесь собой.** Важно восстановить запасы физической и эмоциональной энергии, а также вновь научиться сосредотачиваться. Для этого нужно обеспечить себе здоровый сон, правильное питание, физическую нагрузку, наладить социальные связи и найти для себя занятия — вроде медитации, ведения дневника и поездок на природу, — которые вернут вам спокойствие и хорошее самочувствие. Если втиснуть все это в плотный график невозможно, попробуйте в течение недели записывать, на что уходит ваше время. Для каждого временного интервала отмечайте, чем вы занимаетесь, с кем, что ощущаете (по шкале от 0 до 10, где 0 — недовольство или изможденность, а 10 — счастье или прилив сил) и насколько это для вас важно. Вы сможете понять, как тратить меньше времени на незначимые и огорчающие вас дела и отноше­ния. Высвободившееся время уделите тому, что заряжает вас энергией. И не забудьте об отдыхе.

Теперь, когда Барбара замечает, что слишком устала или начала сомневаться в себе, она тут же меняет поведение: переходит на гибкий график, проводит встречи на воздухе, ограничивает время на чтение электронной почты и телефонные разговоры.

Преодолев кризис, Шерил стала тщательнее выбирать виды отдыха: «Я поняла, что и психика, и тело лучше восстанавливаются, когда я меняю обстановку — уезжаю и замедляю темп жизни. Я начинаю лучше соображать!».

**Смените угол зрения.** ­Отдых облегчит ваше состояние при ­истощении, поможет обуз­дать цинизм и ­по­высить ­работоспособность — но не искоренит причин выгорания. Вернувшись в офис, вы вновь столкнетесь с конфликтами, неподъемной нагрузкой или нехваткой ресурсов. Так что оцените свой настрой и реальные условия. Что нельзя ­изменить, а что поддается влиянию? «Перестроив свою оптику», вы, скорее всего, сгладите ущерб от любых обстоятельств. Если главная проблема — истощение, задумайтесь, какие задачи можно делегировать, чтобы вы­свободить время и энергию для других дел. Есть ли возможность переформулировать свои обязанности, чтобы в ­большей степени контролировать ситуацию или заняться чем-то более интересным? Если вы страдаете от цинизма, спросите себя, можно ли отгородиться от того, что вас огорчает в компании, сохранив свое место? Можно ли выстроить позитивные, основанные на взаимопомощи отношения, которые бы компенсировали негатив? А если вам кажется, что вы плохо работаете, прикиньте, в чем вам нужна поддержка и чему стоило бы научиться. Если вам недостает признания, не пора ли заняться «личным брендингом», чтобы выгоднее представлять свои достижения?

Шерил обратилась к бизнес-коучу и пересмотрела свои приоритеты. «Раньше я боялась упустить возможности карьерного роста, — объясняет она. — Откажусь от чего-то и потеряю все!». Теперь она осознала, что у нее есть выбор: «Если напряжение зашкаливает, я задаюсь вопросом: могу ли я вновь испытывать радость от этой работы или пора что-то менять? И я понимаю: чтобы что-то приобрести, от чего-то надо отказаться».

Ари тоже много размышлял. Сначала ему казалось, что он ­навеки связан со своей компанией: престиж, высокая зарплата — но потом он понял, что этические ценности значат для него больше привилегий. В конце концов он уволился и открыл собственный бизнес. «Пару раз я пытался спорить с начальником, но он только стал на меня сильнее давить и “кидать” на самые сложные проекты. Однажды я сказал жене: “Хоть бы меня сбил автобус! Не насмерть, а так, чтобы на работу не ходить”. Она ответила: “Увольняйся!”». За несколько месяцев Ари наладил собственную консалтинговую практику и подал заявление об уходе.

**Ограничьте воздействие факторов стресса.**Необходимо разобраться с важными делами и отношениями, которые по-прежнему приводят вас в стрессовое состояние. В частности, нужно скорректировать ожидания коллег, клиентов и даже домочадцев: объяснить им, чем и в какой мере вы готовы заниматься, — и задать правила сотрудничества. Люди должны понять, что вы меняете свою жизнь с единственной целью: повысить производительность труда в долгосрочной перспективе и сохранить здоровье.

Теперь Барбара знает, какие аспекты работы в пиаре приводят к выгоранию, — и управляет ими. «Прежде всего, это давление со стороны клиентов и СМИ, — рассказывает она. — Чаще всего ­клиенты нервничают по пустякам. Моя обязанность — помочь им взглянуть на ситуацию трезво. Но я служу им, а не прислуживаю. Я не должна быть на связи ночью».

Шерил тоже научилась «сопротивляться потоку» непосильных задач: «Надо знать, когда ответить “нет”. Чтобы стоять на своем и не поддаваться чувству вины, нужны смелость и убежденность в своей правоте». Если вы не видите возможностей изменить ситуацию к лучшему, возможно, вам, как и Ари, придется решиться на более радикальные перемены.

**Наладьте связи.** Лучшее средство от выгорания, особенно от цинизма и потери работоспособности, — взаимодействие с людьми и непрерывное личное и профессиональное развитие. Найдите наставников, которые помогут вам понять, с кем общаться и чему учиться, и продвинуться в этом направлении. Еще один способ вырваться из замкнутого круга — добровольно помогать другим.

Выгорание часто определяется ситуативными факторами, так что в компании наверняка выгораете не только вы. Если вы отыщете и поддержите друг друга, выявите общие проблемы и найдете решения, то обретете ощущение контроля над ситуацией — и новых товарищей. Барбара присоединилась к Vistage — программе наставничества и консалтинга для глав компаний. «У нас небольшая группа, мы не конкуренты друг другу и спокойно обмениваемся идеями, — объясняет она. — Мы друг для друга как ­экспертный совет». Ари, добившийся успеха на ниве индивидуального предпринимательства, собрал вокруг себя технических партнеров, разделяющих его ценности и готовых взаимодействовать и делиться проектами. Теперь, когда он выстроил «клиентоориентированный бизнес», в идеалы которого верит, и стал сотрудничать с людьми, которых уважает, он получает намного больше удовольствия от работы.

ВЫГОРАНИЕ часто кажется неизбежным. Однако ощущение перегруженности — не приговор, а призыв к действию. Обнаружив у себя симптомы, поняв их причины и реализовав четыре перечисленных стратегии, вы сможете восстановиться и разработать профилактические меры. Неприятный опыт, возможно, станет для вас поворотным моментом — началом более подходящей вам карьеры и более счастливой и здоровой жизни.

**Спасти коллектив от выгорания**

*Выгорание редко настигает людей поодиночке — и руководитель должен уметь предотвращать и «лечить» его. Следуя нескольким советам, вы улучшите настрой коллектива.*

НЕ ПРОПУСТИТЕ ПЕРВЫЕ «ЗВОНОЧКИ»

* Наблюдайте за сотрудниками. Обращайте внимание на такие признаки, как утомленность, рассеянность, враждебность, беспомощность.
* Чаще встречайтесь с подчиненными и контролируйте их физическое, умственное и эмоциональное состояние.

ОГРАНИЧЬТЕ НАГРУЗКУ

* Узнайте, каков предел общих возможностей членов вашей команды, и старайтесь не выходить за эти рамки.
* Ограждайте подчиненных от внешнего давления, в том числе от чьих-либо неразумных или неясных требований.

НАСТАИВАЙТЕ НА ОТДЫХЕ

* Внушайте людям, что результаты работы зависят от качества их отдыха и что рабочий день нужно ограничивать.
* Подавайте пример, не засиживаясь в офисе допоздна.
* Убедитесь, что сотрудники отгуливают весь отпуск.

ОПТИМИЗИРУЙТЕ УСЛОВИЯ РАБОТЫ

* Объясняйте подчиненным, чего вы от них ждете; позволяйте им самим решать, где, когда и как выполнять работу.
* Обеспечивайте людей необходимыми ресурсами.
* Следите, чтобы во время важной работы сотрудникам не приходилось отвлекаться.

ПРИЗНАВАЙТЕ ЗАСЛУГИ

* Показывайте, что замечаете даже небольшие успехи и достижения подчиненных.
* Хвалите и награждайте их за помощь друг другу.
* Подчеркивайте вклад вашей команды в общее дело.

ПОМНИТЕ ОБ ОБУЧЕНИИ

* Обсуждайте с сотрудниками их карьерные цели и необходимые для достижения этих целей ресурсы.
* Делитесь новыми знаниями и наработками.

СПОСОБСТВУЙТЕ ВЗАИМОПОМОЩИ

* Обсуждайте, каким путем можно прийти к общей цели.
* Узнавайте, какая поддержка нужна людям и что они могут сделать друг для друга.
* Сами просите о помощи и помогайте другим.

СПЛАЧИВАЙТЕ КОЛЛЕКТИВ

* Не позволяйте сотрудникам вести себя неуважительно. Подавайте пример — будьте вежливы и отзывчивы.
* Призывайте к тому, чтобы люди рассказывали друг другу о своей жизни.

# Не несите стресс домой

Джон Коулмен и Джеки Коулмен

Британская инспекция по охране труда установила, что 43% бюллетеней было выдано по болезням, спровоцированным стрессом. Другое исследование, проведенное Американской психологической ассоциацией (APA), установило два основных фактора стресса – работу и деньги. Стресс вызывает повышенную раздражительность, гнев, нервозность, тревогу – а когда человек в таком состоянии придет домой, его домашним тоже придется нелегко.

Cупруги могут помочь друг другу снять «рабочий стресс», но даже гармоничные пары порой не справляются, если в их отношениях слишком большое место занимает вызванный работой стресс. Как же минимизировать воздействие рабочего стресса на отношения с близким человеком, с семьей и друзьями? Вот **пять советов**, которые помогут вам оставить нервное напряжение на работе.

**Ограничьте работу конкретным временем и местом.** Исследование Скотта Шимана из Университета Торонто показало, что 50% людей берут дела на дом и что конфликты между работой и частной жизнью чаще происходит у тех, кто «занимает ответственную должность, принимает важные решения, работает под сильным давлением и по много часов». В современном мире, где зависимость друг от друга довольно высока, от многих требуют быть на связи круглые сутки без выходных и при этом люди часто работают полностью или частично из дома. Так, когда Джекки работала адвокатом, клиенты вызывали ее в любой час дня и ночи, если у них случался кризис. Когда Джон был консультантом по менеджменту, он допоздна сидел за компьютером. Но если работа постоянно просачивается в личную жизнь, вместе с ней просочится и стресс.

Поэтому оставляйте работу в офисе. Установите себе правило не работать дома, **разве что в самом крайнем случае**, оставлять все рабочие компьютеры, записи, папки на рабочем столе. Если по должности вы себе этого позволить не можете, то отводите каждый день свободное время – час за обедом, час перед сном с детьми – когда, полностью позабыв о работе, вы сможете сосредоточиться на семье. Если вы работаете дома, **не тащите с собой ноутбук ни в кровать, ни на диван,** отведите себе кабинет или какой-то угол для работы. Уже это поможет вам легче переключаться, покидая кабинет, а кроме того, появится мотивация, чтобы быстрее разделаться с работой, а не сидеть над ней бесконечно.

**Установите правила пользования гаджетами.** Самый обычный путь, по которому работа проникает в жизнь и в отношения, – смартфон. Случалось ли вам выделить, наконец, вечер для отдыха, заглянуть в почту, увидеть что-то тревожное и впасть в стресс? Люди в среднем заглядывают в смартфоны по 46 раз в день, проводят по пять часов в день в интернете. 30% пользователей сравнивают свои смартфоны с «коротким поводком».

Планшеты и смартфоны не должны пришпоривать вас, заставляя еще больше работать. Заведите второй телефон, пусть один будет для работы, а другой для личного пользования. Рабочий телефон вечерами и в выходные прячьте или отключайте. Никогда не проверяйте почту в последние несколько часов перед сном. Многочисленные исследования показали, что телефонное общение в последние часы перед сном мешает подготовке мозга ко сну, а от недостатка сна усиливается стресс. В отпуске вообще спрячьте «рабочий» мобильник в сейф отеля и проверяйте его лишь в строго отведенное время.

**Обзаведитесь сетью поддержки.** Супруги прекрасно помогают друг другу справиться с нервотрепкой, но несправедливо будет всякий раз взваливать свой стресс на спутника жизни – несправедливо, да и небезопасно для отношений. Нужно создать сеть из друзей и менторов, которые помогут вам справляться с рабочим стрессом так, чтобы не обременять им только супруга или супругу. Исследование APA обнаружило существенно более низкий уровень стресса у людей с плотной сетью поддержки. Если вам есть на кого опереться в пору стресса, вам легче будет справиться с проблемами и самостоятельно: когда человек знает, что может рассчитывать на помощь, он становится более автономным и уверенным в себе.

**Придумайте ритуал окончания работы.** Иногда мозгу нужен привычный сигнал, чтобы он переключился с рабочего режима на домашний. Хорошо бы придумать такую рутину, которая заодно помогла бы вам расслабиться. Например, Джон отдыхал по пути с работы, выбирая более живописный маршрут, чем обычно, и слушая музыку. Так он постепенно «переключал скорость» на домашнюю. Прикиньте, что поможет вам расслабиться и отведите в расписании место для такого ритуала, особенно под конец длинного дня, чтобы к возвращению домой освободиться от накопившегося за день груза.

**Создайте третье место.** Многие профессионалы разрываются между рабочими и домашними обязанностями. По горло занятый менеджер несется домой помочь жене с малышом, поменять памперсы, отвезти старшего на футбол, переделать кучу дел, из которых состоит быт – стирку, уборку двора, готовку. Если у вас появится третье место помимо работы и дома, это поможет справиться со стрессом.

Каждому члену семьи нужно отводить время для занятий своими интересами и увлечениями, для отдыха, для самореализации за пределами и работы, и дома. У каждого такое пространство свое, кому-то нужно тихое кафе или книжный клуб, кому-то – рыбалка, карате или даже ночь за картами. Главное, чтобы такие интересы поддерживались, потому что от них зависит внутренний мир и самодостаточность. Пойдите на жертву, обеспечьте своему супругу или супруге третье место, где он или она побудет самим собой, пообщается с друзьями, будет развивать свои интересы и хобби – и попросите предоставить такую же возможность вам. Наличие такого места избавит от непрерывного метания между рабочими и домашними обязанностями и позволит перевести дух.

Стресс, накопленный на работе, подрывает и личную жизнь. Научитесь управлять им – и это пойдет на пользу как отношениям, так и здоровью, физическому и душевному.

# Кто плачет на работе

[Анна Раньери](http://hbr-russia.ru/blogs/1117/) 19.05.2015

Стресс на рабочем месте всякого может извести. В роли коуча руководителей я каждый день сталкиваюсь с радостью, печалью, разочарованием и фрустрацией. Но хотя на работе мы переживаем всю гамму эмоций, существует консенсус: никто не должен на работе рыдать, впадать в безнадежность, отчаиваться. Если начальник довел подчиненного до слез, его главная задача — сделать так, чтобы подобное никогда не повторилось. Но как это сделать?

Прежде всего, нужно разобраться. Что конкретно вызвало эти слезы? Люди плачут порой от горя, но часто за слезами прячется иное чувство — разочарование, гнев, беспомощность, тревога, низкая самооценка, негативное представление о себе. Как опытный психолог, я понимаю, что нужно принять во внимание когнитивные и эмоциональные особенности расплакавшегося, а также общую ситуацию в целом. Чего на самом деле добивается этот человек: пробить бесчувственного начальника или же избавиться от неприятного поручения? Обычно человеку не удается ни то, ни другое, остается лишь плакать.

Ситуации, доводящие до слез, можно разбить на три типа.

Давящий начальник

Приятно быть очень умным, во всем успешным боссом. Но учтите, что в глазах подчиненных вы можете оказаться укротителем, который ставит непосильные задачи, а люди лишь трясутся от страха и не знают, как дотянуться до ваших высочайших стандартов. В таком случае обычное замечание, которым вы хотели подбодрить подчиненного и побудить его приложить больше сил или умения, воспринимается как: «Вы безнадежны» — а безнадежность вызывает поток слез. Бывает и так, что начальник сознательно запугивает подчиненных, видя в страхе лучшую мотивацию, или срывается в напряженной ситуации и говорит резко, а ведь мог бы сказать что-то вроде: «Слушайте, у нас тут крепкий орешек. Спасибо всем, и нам придется еще немало повозиться, но дело того стоит. Приложим все силы и добьемся своего!».

Организационная культура и несовпадение культур

Особая культура есть и у семей, и у социальных групп, у разных стран, и также у каждой компании. От сотрудников ждут определенного поведения. В некоторых организациях напряженный разговор считается нормой и никто не обижается, а в других критику или наставление следует подавать с пониманием и сочувствием. Если вы только пришли в компанию, или если вам приходится иметь дело с новичком, вы рискуете высказаться чересчур откровенно, когда от вас ждут большей деликатности. Мне часто приходится объяснять менеджерам, что их «откровенность» воспринимается как оголтелое нападение.

С профессиональной жизнью пересекается личная

Как часто разговор в офисе исчерпывается репликами:

— Привет! Как дела?

— Отлично, а у тебя?

— Все хорошо, спасибо.

Люди далеко не всегда приносят на работу те проблемы, которые накапливаются в личной жизни. Но, возможно, что бухгалтер, разрыдавшаяся, когда дебет не сошелся с кредитом, удручена вовсе не подсчетами, а тем, что у нее вообще все в жизни не ладится. Может быть, человек тяжело болен, оплакивает утрату близкого друга или родственника, пытается справиться с какой-то неудачей — и достаточно простейшего замечания, чтобы пресловутая соломинка сломала спину верблюда.

Читайте материал по теме: [4 вредоносных мифа, в которые все еще верят многие компании](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p15150/)

В любом случае нужно разобраться, что же произошло. И вот как это делается.

**Во-первых, слушайте.** Найдите безопасное, приватное место — кабинет, где можно поговорить наедине, конференц-зал, если там никого нет. Спросите своего сотрудника, что случилось, и внимательно его выслушайте. Ему может понадобиться какое-то время, прежде чем он сумеет выразить свои чувства, так что запаситесь терпением. Я слышал от людей, которые ранее были склонны к слезам, что именно готовность начальника выслушать и помочь способствовала восстановлению доверия и более продуктивного понимания.

**Проявите сочувствие, будьте готовы узнать что-то новое.** Даже если вы не вполне понимаете, почему ваш коллега расстроился, что вызвало слезы, ваша готовность принять его чувства во внимание поможет наладить более эффективную работу —и в целом вы, вероятно, станете лучшим начальником.

**Извинитесь, если это уместно.** Если ваше поведение было небезупречным или могло показаться таковым, то дайте понять, что вы сожалеете о своих словах или поступках и о том, как они отразились на этом сотруднике. Если же выяснится, что слезы вызваны другими, нерабочего характера проблемами, посочувствуйте чужой боли и постарайтесь утешить.

Читайте материал по теме: [Сон важнее еды](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p15359/)

**Помогите сотруднику сохранить лицо.** И мужчинам, и женщинам не хочется, чтобы их застали в слезах. Это даже унизительно. Не в ваших силах отменить то, что уже произошло, но вы можете дать себе зарок никогда больше не доводить человека до слез. Если это произошло на глазах у других и вашему сотруднику это нужно, вы можете принести извинения публично и попросить, чтобы впредь коллеги предупреждали вас, когда вы перегибаете палку.

**Присмотритесь: может быть, этот человек слишком чувствителен или у него сейчас трудное время.** В таком случае нужно уделять ему больше внимания, хвалить за любую удачу. Похвала помогает сохранить мотивацию и не отчаяться в трудный период жизни.

**Учитывайте перспективу.** Итак, вы обсудили с сотрудником ситуацию, извинились, если были ее виновником, поняли, что нужно исправить в собственном поведении. Но нужно также присмотреться к источникам стресса. Если вы поймете, что нужно больше слушать, активнее выражать доверие сотрудникам или что-то менять в корпоративной культуре, беритесь за дело. Убедите свою команду, что у вас никто больше плакать не будет. Никогда.

**АННА РАНЬЕРИ**

*Карьерный консультант, оратор, автор книги «How Can I Help? What You Can (and Can’t) Do to Counsel a Friend, Colleague or Family Member With a Problem».*

# Как победить прокрастинацию

Прокрастинация принимает множество обличий. Чтобы справиться с той или иной задачей нужна сила воли, но мы находим кучу причин для промедления. Кто-то расставляет приоритеты так, чтобы поскорее разделаться с сиюминутными делами, например, ответить на письма, а большую сложную работу оставляет в нетронутом виде до завтра. При этом вид у человека может быть вполне деловой, и ощущения тоже – «я занят делом», но ведь на самом деле мы искусно избегаем наиболее важной работы. И когда взглянешь на пополняющийся список так и не начатых дел, поневоле кольнет разочарование в самом себе.

Беда в том, что наш мозг запрограммирован на прокрастинацию. Нам всем трудно приниматься за дело, которое сулит будущие выгоды за нынешние тяготы, а все потому, что мозгу удобнее обрабатывать конкретную информацию, чем абстрактную, и надвинувшийся вплотную дедлайн гораздо ощутимее какого-то отдаленного, неведомого будущего с его приманками. Кратковременные задачи таким образом вытесняют из наших мыслей более долгосрочные. Психологи называют это состояние «предпочтения настоящего».

Как разглядеть эти ускользающие дела? Нужно перестроить сам анализ расходов и выгод: мысленно увеличить отдачу от своей работы, а затраты снизить. Награда за выполнение дела должна показаться большей, чем ваши мучения сейчас, когда вы будете им заниматься.

Чтобы выгоды показались более реальными и значимыми, представьте себе, как будет прекрасно, когда вы выполните свою миссию. Исследователи обнаружили, что люди охотнее откладывают себе на старость, если показать им их собственные, состаренные с помощью фотошопа фотографии. Почему? Потому что будущее становится более реальным, а значит ощутимее и будущая польза от накоплений. Даже без фотошопа мы можем применить аналогичную технологию к любому делу, от которого уклоняемся: порой достаточно нарисовать себе яркую картину того счастья, которое наступит, когда работа будет закончена, – и уже сдвинешься с мертвой точки. Итак, если вы тянете с неприятным звонком или письмом, помогите своему разуму – вообразите то заслуженное удовлетворение, которое вы почувствуете, как только скинете этот груз с плеч (и, кстати, представьте себе и облегчение на лице человека, получившего от вас то, чего он давно ждет).

Возьмите на себя обязательства публично. Во всеуслышание заявив о намерении сделать что-то, мы существенно усиливаем собственное желание заняться делом, потому что внутренняя система вознаграждений весьма чувствительна к социальному статусу. Исследования показали, что нам очень важно сохранить уважение даже совершенно посторонних людей. Большинство из нас не желает предстать в глазах окружающих лентяями или глупцами, а потому скажите твердо: «К концу дня отчет будет у вас на столе». Этого достаточно, чтобы решиться – и сделать.

Ткните себя носом в последствия промедления. Исследования показали, что мы до странности не склонны оценивать статус-кво. Мы будем долго взвешивать «за» и «против» какого-то решения, однако почти не присматриваемся к плюсам и минусам, проистекающим из бездействия. Это заблуждение скрывает от нас очевидные выгоды, которые мы могли бы получить, если бы наконец что-то сделали. Например, вы никак не можете себя заставить подготовиться к встрече, отвлекаетесь на более интересные задачи, говорите себе, что с этим успеется завтра, послезавтра. Но постарайтесь осознать неблагоприятные последствия затягивания: завтра, например, вы уже не успеете спросить совета на работе. Начните действовать сейчас – и у вас еще останется шанс обсудить это с коллегами. Эта мысль заставит вас нажать на педаль газа.

Чтобы снизить ощутимые «затраты», определитесь с первым шагом. Иногда мы сами себе задаем слишком сложную задачу. Допустим, в списке дел значится «выучить французский», но это же явно за один день не осилишь. Фокус в том, чтобы разбить большое аморфное задание на ряд небольших шажков, которые уже не столь трудны. Еще лучше – выявить самый маленький первый шаг, настолько легкий, что даже предпочтение настоящего не помешает вашему разуму разглядеть преимущества, которые явно больше, чем необходимые усилия. Откажитесь от мысли «выучить весь французский», но хотя бы напишите Николь и спросите у нее совета, как подступиться к изучению языка. Осуществите это маленькое дело, и у вас появится мотивация сделать следующий шаг. А пока вы жалуетесь, что у вас нет способностей к языкам, вы точно не сдвинетесь с места.

Наградите себя за первый шаг. Затраты на первый шаг покажутся нам еще меньше, если удастся cвязать его с чем-то желанным, иными словами, соедините задание, от которого мы уклоняемся, с тем, за которое мы не прочь взяться. Например, попробуйте сладить с каким-нибудь вечно ускользающим делом, пообещав себе после этого заглянуть в кафе и купить любимый напиток.

Устраните скрытые препятствия. Порой человек возвращается к одному и тому же заданию снова и снова, но никак не решится на первый шаг. Будто какой-то голос в голове твердит: «Хорошо бы, но...». Пора задать этому голосу встречные вопросы, выяснить, почему же он так уклоняется от этой задачи. Можно обойтись без психотерапевта, сами себя терпеливо расспросите: «Почему тебе трудно сделать это, почему так?». С большой вероятностью вы быстро обнаружите внутренние препятствия. Иногда выясняется, что осуществить намеченное мешает другое, не менее серьезное дело. Например, вы никак не заставите себя соблюдать строгие правила и с утра заниматься подготовкой к рабочему дню, но, расспросив самого себя, убедитесь, что вы просто хотите по-прежнему завтракать с семьей. Как только это противоречие станет вам ясно, найдется и способ его преодолеть – например, можно разобраться с планами на следующий день перед сном или по дороге на работу.

Итак, в следующий раз, когда опять даст знать о себе таинственная неспособность справляться с неотложными делами, будьте к себе добрее. Поймите, что мозгу нужна помощь, иначе он так и не найдет выход. Попробуйте делать маленькие шаги – и список дел начнет наконец рассасываться.

# Проверенное средство: как победить стресс и не сгореть на работе

Канди Вьенс, Энни МакКи Янв 2017

Стресс и выгорание не одно и то же. Все мы знаем, что стресс часто приводит к выгоранию. Однако все же нельзя сказать, что нет способа совладать с натиском ненормированного рабочего дня, нервного напряжения и постоянных кризисов на работе таким образом, чтобы защитить себя от эмоционального утомления, цинизма и сомнения в своих силах, которые характерны для выгорания. Залог успеха – ваш эмоциональный интеллект (EI).

Именно это одна из нас (Канди) обнаружила в процессе недавнего исследования ([«Лидерство через выгорание»](http://www.slideshare.net/KandiWiens/leading-through-burnout-k-wiens-dissertation)), где мы оценили уровень стресса 35 главных врачей крупных больниц и попытались определить, как они решают (если вообще решают) проблему выгорания. Полученные данные были для нас неожиданностью: несмотря на то, что 69% главврачей описали свой уровень стресса как «высокий», «очень высокий» и «наивысший», большинство из них не показало признаков выгорания, которые описаны в работе Кристины Маслач [«Опросник для выявления выгорания»](http://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory). В наших беседах с главврачами мы обнаружили, что всем им помогает держать стресс под контролем эмоциональный интеллект.

Как одна из нас (Энни) уже [писала](https://hbr.org/product/primal-leadership-the-hidden-driver-of-great-performance/R0111C-PDF-ENG) раньше, исследования показывают, что EI поддерживает высокий уровень выносливости, помогает людям справляться с хроническим стрессом и предотвращает выгорание.

Например, понимание собственных чувств (один из компонентов EI) позволяет нам фиксировать источники фрустрации или беспокойства и улучшает нашу способность рассматривать несколько различных вариантов реагирования. Саморегуляция, еще один аспект эмоционального интеллекта, позволяет нам сохранять спокойствие, контролировать импульсы и не совершать ошибок в стрессовой ситуации. Навыки по урегулированию конфликтов помогают нам направлять свое беспокойство и эмоции на решение проблем, а не на то, чтобы ситуация продолжала нас нервировать и не давать нам спать ночью. Эмпатия тоже помогает бороться со стрессом. Когда мы активно пытаемся понять окружающих, нас часто начинают заботить их интересы. Сострадание, как и положительные эмоции, может противостоять психологическим эффектам стресса. А прислушиваясь к точке зрения, мнениям и верованиям других людей, мы повышаем свою способность вызывать доверие и влиять на окружающих. Зачастую все это на практике означает, что мы получим необходимую нам помощь до того, как стресс превратится в выгорание.

**Как держать стресс под контролем и избежать выгорания**

Для борьбы со стрессом люди совершают множество разрушительных вещей: переедают, злоупотребляют алкоголем и наркотиками, еще больше работают вместо того, чтобы отдохнуть. Исследуя поведение главврачей, мы выяснили, что для управления стрессом и предотвращения выгорания люди могут задействовать свой эмоциональный интеллект. Возможно, вам тоже захочется попробовать эти способы.

**Не будьте источником собственного стресса**. Слишком много людей сами создают себе стресс с полным телесным ответом, просто думая о будущих событиях или встречах, которые потенциально могут вызвать стресс. Люди, стремящиеся к высоким достижениям или со склонностью к перфекционизму, могут быть особенно подвержены созданию собственного стресса. В процессе исследования мы выяснили, что лидеры, чуткие к тому, какие нагрузки они на себя берут, лучше способны контролировать свой уровень стресса. По словам одного главврача, он «осознал, что львиную долю своего стресса вызывал у себя сам, годами не давая себе расслабиться». Теперь, когда я знаю, какие проблемы это рождает, я могу отговорить себя от непрекращающихся нагрузок», – объяснил он.

**Осознайте свои ограничения**. Если вы лучше поймете свои сильные и слабые стороны, это позволит вам увидеть, где вам нужна помощь. В нашем исследовании главврачи описывали переход от лечебной роли к управленческой как один из основных источников стресса. Те, кто осознал, в каких ситуациях требования работы превосходят их возможности, не стали воевать в одиночку: они окружили себя советниками, которым они доверяют, и попросили о помощи.

**Дышите глубже, когда чувствуете, что напряжение и беспокойство быстро растут**. Практика осознанности помогает нам разобраться как с непосредственными причинами стресса, так и с долгосрочными трудностями. Несколько участников исследования рассказали нам, как они используют медитативные техники для замедления сердцебиения и снижения уровня напряженности при появлении факторов, вызывающих стресс. Как объяснил нам один руководитель, осознанность «позволяет быть более открытым другим решениям и не терять время на оборонительную позицию». Возможно, поначалу наблюдать за своим дыханием и повысить свою осведомленность о нем непросто, но помните, что внимание – наивысший акт самоконтроля.

**Пересмотрите свое понимание ситуации**. Рассматриваете ли вы некую ситуацию как угрозу чему-то, что для вас очень ценно? Или вы видите ее как проблему, требующую решения? Изменение вашего взгляда на вопрос, отрицательный (дистресс) или положительный (эустресс) стресс вы испытываете, может раскрыть вам глаза на то, как снизить его уровень. Один главный врач описала нам это изменение установки такими словами: «То, что раньше казалось стрессом, стало для меня хорошим стрессом; у меня появилась мотивация думать о нем как о проблеме, требующей решения».

**Снимайте конфликты, ставя себя на место другого человека**. Стресс от конфликтов часто приводит к выгоранию, поэтому лучше всего спускать их на тормозах, если только это возможно. Будьте пытливы, задавайте вопросы, вслушивайтесь. Отдайте все свое внимание другому человеку и сосредоточьтесь на том, что он хочет вам сказать. Пытаясь понять его точку зрения, вы получаете гораздо больше шансов завоевать его доверие и повлиять на него. Один из тех, кого мы интервьюировали, постоянно использует этот подход. Он рассказал, как, отточив свои навыки эмпатического слушания, он добился более тесного сотрудничества и лучше научился убеждать коллег. Он сказал, что недавно к нему в кабинет ворвался доктор и заявил: «Вы должны поступить так-то и так-то, иначе младенцы умрут». Вместо защитной реакции, которая могла наделать еще больше вреда, он успокоился и сосредоточил свое внимание на том, чтобы постараться понять точку зрения врача. Его ответ снял конфликт и привел к здравому, менее раздраженному обсуждению.

Используя и развивая эмоциональный интеллект, вы можете остановить выгорание – как свое, так и других людей. Однако помните: улучшение эмоционального интеллекта требует времени и усилий. Будьте терпеливы, добры, прощайте себя, ведь вам точно не нужно, чтобы повышение EI стало для вас еще одним источником стресса.   
 **Об авторах.** **Канди Вьенс** – коуч, консультант по организационным изменениям. Защитила докторскую диссертацию в Пенсильванском университете, получила степень MBA в Орегонском университете. Ее исследования связаны с вопросами повышения устойчивости человека и организации к переменам, эмоционального интеллекта и выгорания. **Энни МакКи** – старший научный сотрудник Пенсильванского университета, директор программы PennCLO Executive Doctoral Program, основатель Teleos Leadership Institute. В соавторстве с Дэниелом Гоулманом и Ричардом Бояцисом она написала книгу «Primal Leadership», а также «Resonant Leadership» и «Becoming a Resonant Leader».

# «Молчи, грусть»: как помочь справиться со стрессом

Холли Уикс

Недавно я получила изрядную порцию стресса и не могла спать. Мне предстояло сказать довольно неприятному коллеге, к тому же старшему рангом, то, что он вовсе не хотел от меня услышать, а я всегда боялась его громогласных и злых реплик. Мой знакомый выслушал мои жалобы, слегка кивнул и ответил: «Ну да, на меня часто и за меньшее орут». Его слова и спокойная манера помогли мне изменить точку зрения на предстоящую беседу, вернули ощущение нормы. Этот разговор уже не виделся мне концом света (именно таким все кажется в состоянии стресса). Я вспомнила, что неприятные вещи случаются со всеми нами, и да, они неприятны, но на этом жизнь не заканчивается.

Я не знаю ни одного человека, которому бы помог совет «Да ты не переживай». Намного лучше показать собеседнику, что к этой тяжелой для него ситуации можно подойти с иной точки зрения. Некоторые виды помощи могут быть проще и результативнее, чем другие, поэтому если вы решили поддержать человека, сначала запомните, что говорить **не надо**.

**Избегайте клише и банальностей.** Клише и банальности не воодушевляют человека, испытывающего стресс, а усугубляют его состояние, потому что в них нет содержания. Cтресс не то же самое, что лень или отсутствие мотивации, поэтому не стоит твердить «Когда тебе трудно, сожми зубы и работай» или «Давай, сделай это!».

**Не перетягивайте одеяло на себя.** Если взялись помогать, постарайтесь не сводить весь разговор к себе любимому, не превращайте собеседника и его проблемы во что-то малозначительное. Рассказ о том, как вы провалились на конференции, подождет до другого раза. И никогда не говорите: «Это у тебя-то дела плохи? Вот я…»

**Не уменьшайте значимость проблемы.** Мы отмахиваемся от чужих проблем, потому что чувствуем себя неловко. Этим мы нисколько не помогаем, да и сами выглядим ничтожно. «Не стоит беспокоиться», «Это пустяки», «Ты преувеличиваешь», «Не беда — пройдет» — все эти фразы говорить не надо.

**Не читайте мораль.** Если вы будете говорить свысока, то опять-таки ничем не поможете, более того, вы лишь сделаете собеседника еще более раздражительным. Подавите в себе желание занудствовать в духе «А вот если бы ты правильно распоряжался своим временем…»

**Не надо пространных соболезнований.** Коротко выразив сожаление, вы поможете своему коллеге выговориться. Но сочувствие само по себе не помогает. Если вы усядетесь рядом и приметесь оплакивать его злосчастную судьбу, дело так и не сдвинется с мертвой точки.

Стресс воздействует на нас ментально, физически, психологически и эмоционально. Справиться со всеми этими уровнями стресса сложно, не берите на себя чересчур много. Выберите то, что вам по силам, помогите коллеге в той мере, в какой вы готовы помочь. Помните, что вы не обязаны полностью избавить человека от стресса, вы всего лишь пытаетесь облегчить его состояние в данный момент. Попробуйте вот что.

**Спросите: «Чем я могу помочь?»** Если в ответ получите «Ничем» или «Сама не знаю», помолчите 15 секунд (чтобы точно отмерить время, можно мысленно пропеть «С днем рожденья тебя»). Некоторые люди стесняются своего стресса, у других от нервного напряжения мысли начинают мельтешить или мозг вовсе отключается. Предоставьте человеку эти 15 секунд тишины, он отдышится, ощутит ваше спокойное внимание и, может быть, сообразит, какая ему нужна помощь.

**Скажите:** «Ты с этим справишься. Я видел, как ты вывела команду из тупика (или) как ты провела сложные переговоры (или) как сумела экспромтом перестроиться в трудной ситуации». Таким образом, вы предъявляете коллеге истинное и более полезное представление о ней самой, чем сложилось у нее в данный момент. Вы помогаете вспомнить, в чем ее сила в тот самый момент, когда стресс резко понижает ее самооценку.

**Предложите** пройтись пешком на восьмой этаж и обратно или вокруг парковки, если в борьбе со стрессом вы выбираете физическую активность. Предложите что-то простое и доступное в данную минуту.

**Задействуйте парадокс**, расскажите нечто неожиданное. В психологическом отношении стресс приводит к сужению перспективы, туннельному зрению. Человек оказывается в капкане своих негативных мыслей. Доказывать ему, что он не прав, не очень-то целесообразно, а вот если вы предложите иной взгляд на ситуацию, противоположный негативному — это может помочь.

Итак, попробуйте: признайте справедливость негативного взгляда на ситуацию, поскольку в данный момент тревога и стресс вполне реальны. Затем предложите свой вариант: да, коллега переживает и при этом **может довести до конца сделку**. Да, человек измучен стрессом и **может отказать клиенту**. Эти две точки зрения кажутся несовместимыми, но несовместимы они лишь из-за туннельного зрения. На практике люди то и дело совмещают такие противоположности. Актеры, как известно, беспокоятся именно тогда, когда чувствуют себя чересчур уверенно перед спектаклем: боятся, что не смогут убедительно и заразительно сыграть роль. Дэвид Мэмет, знаменитый драматург, уговаривал актеров: «Не надо дожидаться вдохновения, чтобы сыграть… учитесь играть вопреки своему настроению».

Слишком часто состояние стресса становится привычным. Например, при подготовке презентации можно разнервничаться, хотя, казалось бы, говорить с людьми — самое естественное повседневное занятие. Но с волнением можно справиться. Те же приемы, которые помогают успокоить и привести в себя коллегу, пригодятся и для того, чтобы справиться с собственным стрессом. Подобно хорошему спортсмену, вы можете сосредоточиться на том, как совладать с собой в трудной ситуации, а не зацикливаться на своих переживаниях. Эта модель выстраивает цикл «отношение—поведение»: вы меняете отношение к стрессу, вырабатываете навык управления им, усваиваете соответствующие привычки, и хватка стресса ослабевает, вы уже не так страдаете от него.

В следующий раз, когда стресс доберется до вас, когда вам покажется, что провал неизбежен, пересмотрите и свое отношение к провалу. Вспомните Сэмюэла Беккета: «Попробуй еще раз. Проиграй снова. Проиграй лучше».

# Думайте о хорошем: почему важно закончить день без негативных мыслей

Джойс Боно, Тереза Гломб

В течение рабочего дня мы неизбежно сталкиваемся как с приятными, так и с неприятными ситуациями. Большинство из нас запоминает в основном (или даже исключительно) те события, которые вызвали отрицательную реакцию. Именно о них мы рефлексируем, рассказываем другу по дороге домой, их обсуждаем по вечерам с нашими супругами. Иногда приятно поговорить о неприятном и, как нам часто кажется, — полезно.

Если бы кто-нибудь предложил вам думать только о хорошем, вы бы, вероятно, пришли в раздражение. У многих людей подобная «игра в радость» прочно ассоциируется со стремлением неопытных менеджеров выжать еще немного сил из своих подчиненных. Также она напоминает нам плакаты с надписью «Улыбайтесь!» в центрах обработки клиентских звонков.

Люди в массе своей не осознают, что даже в небольшом количестве положительные эмоции представляют для них огромную ценность. С их помощью можно снять стресс, включая его физические проявления, такие как головная боль и мышечное напряжение. Они позволяют нам эмоционально «отделиться» от работы, когда она закончилась.

Исследование, которое мы провели, показало, что, систематически вспоминая о приятных событиях, мы приносим пользу своему здоровью. Поэтому, вместо того чтобы постоянно прокручивать в памяти различные неприятности, попробуйте «смаковать» — мысленно возвращаться, наслаждаться и делиться с другими — те маленькие радости, которые случились с вами за день.

Для подавляющего большинства людей это весьма непростое занятие. Эволюция и необходимость выживания сформировали природу человека таким образом, что мы невольно заостряем внимание прежде всего на отрицательном опыте. К тому же люди так быстро привыкают к хорошему в своем окружении, что перестают его замечать. Тем не менее обе эти тенденции можно преодолеть при помощи небольшого вмешательства в привычное течение жизни.

Чтобы выяснить, какое воздействие на рабочую обстановку оказывает принцип, известный как «три приятных события», мы провели один эксперимент. Доказано, что это упражнение повышает настроение людей, находящихся в легкой депрессии, однако нам важно было понять, помогает ли оно снять стресс здоровым сотрудникам.

Наша команда, состоящая из Уинни Шен (Университет Южной Флориды), Юджин Ким (Технологический институт Джорджии) и Аманды Кох (Human Resources Research Organization), работала с сотрудниками амбулаторных клиник семейной медицины (медсестрами, ассистентами, работниками приемной). Мы попросили участников эксперимента, которые понятия не имели о цели нашего исследования, в конце каждого рабочего дня заходить на наш сайт и проходить составленный нами «опрос». От них требовалось уделить 5—10 минут своего времени, чтобы рассказать о больших или маленьких, личных или связанных с работой, но главное — приятных событиях дня и объяснить, почему эти события вызвали у них положительные эмоции.

Ответы, которые мы получили, сильно отличались друг от друга: кто-то рассказывал о вкусном угощении, принесенном на работу одним из сотрудников, и радости по поводу конца рабочей недели, а кто-то содержательные истории о взаимодействии с коллегами или пациентами, в результате которого люди начинали гордиться собой и своими поступками. Например, одна медсестра написала, что сегодня получила похвалу от доктора. Почему? «Потому что «уверенно и четко среагировала на чрезвычайную ситуацию и помогла пациенту справиться с приступом».

После трех недель исследования уровень стресса и количество жалоб на плохое душевное и физическое состояние ненамного, но все же ощутимо уменьшились. Более того, в те дни, когда участники концентрировались на хорошем, дома они легче переключались с напряженных мыслей о работе.

Это нехитрое упражнение — описание трех приятных событий, случившихся за день, оказывает заметное влияние на мысли людей и в конце концов помогает им изменить свое отношение к работе. К тому же оно может вызвать эффект обратной связи и тем самым усилить свое воздействие. Мы считаем, что люди, вспоминающие хорошие вещи, которые произошли с ними за день, больше склонны делиться своими впечатлениями с семьей и друзьями. Подобный обмен «позитивом» формирует и укрепляет связи между людьми, благодаря чему уровень вечернего стресса уменьшается еще сильнее. В конечном счете таким образом можно улучшить свой сон, что (согласно другому нашему исследованию) повышает тонус и настроение, которые в свою очередь приведут к дальнейшим приятным последствиям.

Еще одна польза от этого простого и не требующего больших затрат метода — потенциальный рост творческих способностей. Положительные эмоции, в особенности чувство радости и удовлетворения, усиливают творческое мышление и изобретательность. Результатом приятных впечатлений становится личностное развитие и дальновидность в планировании.

Сетовать на босса и коллег по работе — дело привычное и порой даже полезное, если в результате вы чувствуете, что вас выслушали и поняли. Но есть у отрицательных эмоций и обратная сторона. Исследования на эту тему не дают точных ответов на вопрос, можно ли снять стресс, сосредотачиваясь на негативном опыте. Однако в контексте рабочего пространства недобрые слова путем «сарафанного радио» могут быстро распространиться по организации и привести к новым проблемам.

Люди вряд ли перестанут говорить о неприятностях на работе. Это естественно. Но для того чтобы прийти к некоему балансу, полезно намеренно заострять свое внимание на положительных аспектах. Мы вовсе не призываем развешивать по всем стенам «плакаты счастья», но тем не менее организациям следует прилагать усилия, чтобы разумно помогать людям замечать и делиться приятными переживаниями. Например, вместо того чтобы сразу погружаться в проблемы, почему бы не начать собрание с рассмотрения тех хороших результатов, которых добилась команда за последнее время?

Однако самое главное достоинство этого метода состоит в той силе, которую он ежедневно дает каждому из нас. По пути с работы домой не спешите включать радио в машине или браться за телефон. Отвлекитесь на минуту, чтобы вспомнить обо всех хороших вещах, которые произошли на работе. Благодаря этому вы извлечете пользу из небольшого естественного источника положительных событий — доступного каждому хранилища силы и благополучия, которым так часто пренебрегают.

**Об авторах.** Джойс Боно — профессор управления в Колледже бизнеса Уоррингтона при Флоридском университете. Тереза Гломб — профессор кафедры организационного поведения Школы менеджмента Карлсона при Университете Миннесоты.

# Не позволяйте своему боссу загонять вас в стресс

Энни МакКи

Ваш босс вечно загоняет себя в стресс, а заодно и вас изводит? Добро пожаловать в клуб. Эпидемия стресса поразила руководителей и бизнес-лидеров — и все очень быстро выгорают.

Причины очевидны: стремительно меняющаяся экономическая ситуация; быстро развивающиеся технологии; круглосуточная работа без отдыха. Мы все под прессом, мы все делаем слишком много и слишком долго, а в итоге и ваш босс, и, возможно, вы сами — в ловушке «синдрома жертвы»: все время отдаете, отдаете, отдаете… и вот уже вам нечего больше отдавать. И тот лидер, который некогда славился своим эмоциональным интеллектом, создал отличную команду, мотивировал людей, превратился в нервного, мрачного, циничного человека. Теперь он либо все время вас теребит, либо исчезает куда-то как раз в тот момент, когда он так нужен — как говорится, оба варианта одинаково плохи.

Что произойдет, когда появится реальная проблема? А вот что: стресс поразит и вас так же сильно, как и вашего начальника! Вы заразитесь деструктивными эмоциями босса, тоже станете разочарованным, циничным и злым. Взмолитесь об избавлении, а если уйти невозможно, начнете снижать свой вклад в общее дело, пытаясь переждать непогоду. Речь ведь идет о выживании!

Поразительно, как быстро замученный стрессом лидер передает его всей команде! Отчасти виной тому «инфекционная» природа стресса: он распространяется со скоростью лесного пожара — и тем быстрее, чем большее влияние на судьбу окружающих имеет источник инфекции, а начальник как раз имеет такое влияние. Кроме того, мы ведь и так уже близки к стрессу, загнать нас в него нетрудно. Все долгое время приносили жертвы, отдавали многое — еще один толчок и все рухнет.

Рассмотрим ситуацию конкретного человека, моего коллеги и друга. Назову его Натаном. Два года назад Натан с радостью принял повышение. Да, до него доходили слухи, что с новым боссом, Джеффри, трудно иметь дело, но ему уже доводилось работать с непростыми по характеру начальниками. А еще Натан понимал, что устал карабкаться наверх. Он долгое время участвовал в этих гонках, но ведь теперь он получил то, к чему стремился с самого начала, верно? Он зачерпнет поглубже и найдет в себе резервы для огромных усилий, которые потребует новая работа.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

В первые несколько месяцев Натан выяснил две вещи: во-первых, на этот раз сил у него куда меньше, чем было в прошлый раз при очередном карьерном скачке. Во-вторых, очарование «медового месяца» на новом месте рассеялось прежде, чем он успел им насладиться. Джеффри не давал ему продыху. Все ему было не так. Сначала Натан винил себя — нужно работать усерднее, подхлестнуть темп, выдать результат — он приналег, да все без толку. Джеффри все так же терзал его, язвил и все время злился. Прошел год, и Натан уподобился своему боссу. Он стал вымещать раздражение на близких, что было вовсе на него не похоже. Он заразился от Джеффри, и никто не знал, как это лечится.

После того как он всю жизнь посвятил этой отрасли, попал в компанию, которой восхищался, Натан вдруг попросту утратил смысл в том, что делал. Было похоже на то, что и Джеффри, и коллеги думают только о ближайших последствиях своих действий.

Это еще одна проблема выгоревших боссов. Они так сосредоточены на собственных проблемах, что не помогают сотрудникам увидеть самое главное в работе, ту благородную миссию, которой служит компания и которая могла бы вдохновлять всех, или то видение будущего, во имя которого стоит сейчас потерпеть. Именно смысла и цели недоставало Натану, чтобы предотвратить грозившее ему выгорание.

Итак, если стресс — эпидемия, а источник заразы — собственный босс, что же нам делать? Сначала посмотрим на то, чего вы сделать точно не сможете: вы не смените начальника и не научите его правильно реагировать на стресс. Каждый сам должен научиться, как жить под давлением, и если ваш босс перешел черту, вы можете быть самим совершенством, выполнять работу с опережением графика и осыпать начальника комплиментами — не поможет, успокойтесь. Нет, работу, конечно, делайте и старайтесь получше, только не ждите чудес.

Читайте материал по теме: [Как справиться с первопричиной стресса](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p16388/)

А вот что в ваших силах: работать над собой! Прежде всего, постарайтесь понять, что так извело вашего начальника, потом загляните поглубже в свое сердце в поисках эмпатии, уникальной человеческой способности понимать другого. Придется потратить какое-то время на то, чтобы по-настоящему понять эмоциональное состояние другого человека. Вам придется осознанно смотреть на мир, на события, на себя самого его глазами. Кстати говоря, эмпатия — основной навык эмоционального интеллекта.

Именно это и сделал Натан. Он предпринял усилия «войти в положение» своего босса, отказавшись от гнева и самозащиты. Он постарался охватить всю ситуацию целиком, включая проблемы своего начальника: его конфликт с командой, его трудности в отношениях с гендиректором. Постепенно он научился общаться с Джеффри, порой даже дружески смеяться вместе с ним, Джеффри начал рассказывать ему о своей жизни, о семье.

Проникнуться сочувствием к таком человеку, как Джеффри, нелегко, поскольку он вызывает естественную реакцию отпора и даже агрессии, но никак не сочувствия. Но если вы сумеете почувствовать и выразить эмпатию, то а) ваш начальник, скорее всего, это увидит, что пойдет ему на пользу и б) вы сможете выдержать его нападки, поняв, что это проблемы босса, а не ваши.

Парадоксально, но когда Натан научился подстраиваться к перепадам своего замученного босса, тот и сам стал немного спокойнее.

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: учимся общаться с невыносимыми людьми](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15906/)

И вместе с тем эмпатия помогает выстроить правильную дистанцию. Это непросто, ведь вы же не можете просто закрыться или перестать общаться со своим начальником. Приходится постоянно следить за собой и контролировать эмоции. Так присмотритесь же к той эмоциональной бездне, что разделяет вас: в какой мере стресс и негатив исходят от начальника, а в какой — от вас?

И самое главное: вы должны следить за собственным стрессом и дома, и на работе. Как у вас-то дела обстоят? Проверяйте свои отношения. Вы не слишком вспыльчивы и раздражительны? Может быть, нетерпеливы? Или, того хуже, придираетесь и пьете чужую кровь? Со всеми бывает, но такое поведение (особенно дома) — многозначительный симптом.

Если вы замечаете, что у вас наступает выгорание — пора что-то предпринимать. Выделите себе время на восстановление. И не обманывайтесь: одних только каникул для этого недостаточно. Помните летний отпуск? Кажется, это было сто лет назад. Чтобы справляться со стрессом изо дня в день, нам и восстановление нужно постоянное, а не раз в году.

Некоторые советы годятся в любой ситуации — научитесь смеяться вместе с коллегами (нет, не над боссом!), развлекайтесь вместе, занимайтесь спортом, дружите, правильно расставляйте приоритеты. Влияние медитации на нашу способность сохранять спокойствие и управлять стрессом тоже прекрасно подтверждено исследованиями, и интерес к ней неуклонно растет, в том числе и потому, что повсеместно растет уровень стресса во многих организациях. Известные исследователи — Джон Кабат-Зим из Массачусетского университета, Майкл Бейм из Пенсильванского университета и многие другие провели уже десятки тысяч человек через программы осознанного снижения стресса. Люди учатся включать в рабочее время дыхательные упражнения и медитацию, повышая осознанность своего отношения к стрессу.

И вам нужно представить себе и проникнуться надеждой, что все может хорошо сложиться и на работе, и в отношениях с начальником, а может быть, и дома. Звучит вроде бы просто, отчасти это и в самом деле просто. Человеку свойственно надеяться, и это опять-таки облегчает наше бремя. Подумайте, как бы вы хотели себя чувствовать и почему. Это поможет вам сохранить оптимизм и внимательно следить за своими реакциями, обострит и эмоциональную осознанность, и эмоциональный самоконтроль — основные навыки эмоционального интеллекта.

А что же с Натаном? Он остался на этой работе, хотя еще несколько месяцев назад почти отчаялся. Он понял, что должен взять себя в руки, иначе ему грозит выгорание. Сначала он пытался перестроить систему приоритетов, потом понял, что прежде всего нужно перестроиться самому. Он прошел курс медитации и освоил ежедневные упражнения. В эти занятия он вовлек и свою семью, так что отнюдь не чувствует себя одиноким. С ним все в порядке. А вот Джеффри, увы, покидает свой пост: он так и не совладал с собой — и последствия оказались печальными для всей компании.

# 22 способа победить напряжение

Хендри Вейсингер, Дж. П. Полив-Фрай

**От редакции.** Жизнь современного человека, казалось бы, невозможна без напряжения. Жесткие дедлайны, неопределенность и необходимость показывать высокие результаты способна вывести из состояния душевного равновесия любого. Однако авторы книги **«Под давлением»** Хендри Вейсингер и Дж. П. Полив-Фрай, исследовавшие тысячи людей, включая спортсменов и топ-менеджеров, чтобы понять природу психологического напряжения и выработать методики борьбы с ним, похоже, нашли противоядие. Публикуем несколько полезных фрагментов из русского перевода книги, вышедшего в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Каждая из двадцати двух методик, которые мы предлагаем, полезна сама по себе. Но наибольший эффект дает их сочетание. Эти методы — результат научных исследований и многолетней практики. В процессе использования многие из них были модифицированы. Мы наблюдали множество ситуаций, связанных с психологическим напряжением, и находились в это время рядом с клиентами, поэтому постараемся объяснить, когда та или иная методика наиболее эффективна. При этом практически каждая из них подходит для любых напряженных ситуаций. Некоторые лучше использовать до возникновения психологического напряжения, другие — в процессе событий (выступлений, ответственных состязаний или важных переговоров). Экспериментируйте, чтобы выбрать наиболее подходящий вариант.

Мы считаем, что каждая методика понятна и проста в применении. Важно, что они не требуют особых навыков. Нужно просто умело пользоваться теми инструментами, которыми вы располагаете от рождения: мышлением, чувствами, голосом, телом, а также контролировать уровень возбуждения. Это позволит чаще достигать успеха. Возможно, вы заметите, что чем точнее выберете методику для той или иной ситуации, тем лучше вы себя проявите. Протестируйте практики, чтобы понять, какая из них вам больше подходит. И помните: все мы разные, поэтому один и тот же метод может помочь одному, но оказаться бесполезным для другого.

Главная сложность в том, что людям трудно освободиться от *привычных реакций.*Они помимо нашей воли вновь и вновь проявляются в самый ответственный момент.Чтобы не стать их заложником, чаще практикуйте наши методики в различных ситуациях.

**Метод 1. Подружитесь с психологическим напряжением**

Школьник, способный решить трудную задачу на глазах у всего класса; менеджер, который принимает вызов, чтобы спасти свое подразделение; пожарный, шагнувший вместе с командой в горящее здание; баскетболист, готовый совершить решающий бросок, — все это люди, для которых сложная задача — это способ испытать себя, показать максимум своих возможностей. Такое поведение привлекает.

Вопреки распространенному мнению, люди максимально раскрывают себя не под давлением напряжения, а думая об интересных перспективах. Эти люди обычно говорят: «Хочу посмотреть, на что я способен»…

**Метод 2. Множество возможностей**

Нет сомнения, что у любого человека появляются дополнительные возможности. Вспомните годы учебы. Сколько раз вы сдавали экзамены и выполняли тестовые задания? Были ли у вас возможности заново продемонстрировать свою хорошую подготовку? Перечислим знаменитостей, которым понадобилась не одна попытка, чтобы добиться успеха. Телеведущую Опру Уинфри уволили с первого места работы. Режиссер Стивен Спилберг несколько раз поступал в Институт кинематографии. Тридцать издательств отклонили первую книгу Джоан Роулинг о юном волшебнике Гарри Поттере. Вполне возможно, что каждый из этих выдающихся людей думал так же, как и Опра Уинфри: «Это был единственный шанс — и он потерян». Не секрет, что множество людей вступают в брак повторно. Все мы раз за разом получаем новые шансы. Помните об этом — и ваша жизнь станет менее напряженной…

Один из участников нашего семинара недоумевал: «Как я могу руководствоваться этими рекомендациями, когда в первый раз звоню девушке, которая мне нравится? Во время разговора я обязательно буду испытывать напряжение≫. Участник постарше ответил ему: ≪Просто помни, что вокруг много симпатичных девушек, ожидающих звонка!» Все рассмеялись, но он был прав…

**Метод 3. Постарайтесь представить, что проблема не такая уж важная**

Как вы считаете, кто испытывает меньшее давление:

— Гольфист, который ведет с преимуществом в один удар на Открытом чемпионате США по гольфу?

— Кардиохирург, готовящийся проводить сложную операцию?

— Пекарь, собирающийся печь торт для своего лучшего друга?

Многие выберут пекаря. Однако в действительности ответ зависит от того, кто из них использует особый метод борьбы с психологическим напряжением. Сформулируем его так: «Постарайтесь представить, что проблема не такая уж важная». Гольфист, который оценивает свою игру на чемпионате как «всего лишь очередной удар», или хирург, считающий предстоящую операцию на сердце «всего лишь очередным шунтированием», находятся на верном пути. А пекарь, которого преследует мысль, что этот торт — «самый главный в его карьере», может от волнения все испортить…

Приучайте детей к тому, что школьные оценки — это не самое главное в жизни. И им станет легче учиться, они не будут испытывать постоянный стресс и обманывать вас. Даже если от вашего проекта многое зависит, рекомендуем говорить команде, что «следует подходить к нему так же, как и к прочим проектам». Нельзя утверждать, будто «это самый важный из всех проектов, которыми мы когда-либо занимались»…

Метод 3 особенно эффективен, когда психологическое напряжение связано с публичным событием: выступлением перед руководством или защитой диссертации. Исследования показывают, что психологическое напряжение прямо пропорционально статусу мероприятия. Мысль о том, что «это действительно важный и авторитетный форум», может усилить нервозность и помешает хорошо выступить. Ситуация улучшится, если вам удастся мысленно преуменьшить статус аудитории (как — это зависит от вашей фантазии). Можно также ослабить психологическое напряжение, если время от времени фокусировать свое внимание на отдельных людях из публики. Это ослабит «эффект авторитетного жюри», который негативно сказывается на человеке…

**Метод 4. Сконцентрируйтесь на своей миссии**

Вы всегда должны четко понимать, чего хотите, то есть осознавать свою миссию. Это может быть блестящая партия в гольф (независимо от счета), отлично пройденное собеседование (независимо от того, получилось ли у других) или превосходная работа в качестве рядового сотрудника организации. Чем понятнее вам главная жизненная цель, тем проще справиться с напряженной ситуацией…

Помните, что концентрация на миссии и на результатах какой-то деятельности — это не одно и то же. При мысли о результате вас в основном беспокоит, будет ли неудача иметь негативные последствия. Напротив, мысли о миссии помогут двигаться по нужному пути и использовать максимум возможностей при решении задачи.

**Метод 5. Ожидание**

В основе метода 5 лежит концепция *ожидания неожиданного.*Она подготовит вас к всплеску напряженности, что позволит впоследствии избежать шока от неожиданности. Сердце не будет биться с бешеной скоростью, поступки не станут импульсивными, и вы сможете действовать максимально эффективно.

Одна спортивная команда в течение ста лет сохраняла самый высокий показатель побед. Это не New York Yankees (бейсбол) и не Manchester United (футбол), не New England Patriots (американский футбол) и не Montreal Canadiens (хоккей). Речь идет о регбистах сборной Новой Зеландии, известной под именем All Blacks. Эта команда часто побеждала, ее все опасались. Но было одно странное обстоятельство: они выиграли только самый первый чемпионат мира, а затем, находясь в числе фаворитов этого чемпионата, всегда уступали кому-то и не получали титул.

В 2011 году All Blacks снова участвовали в мировом первенстве как безусловный фаворит. Все происходило в Новой Зеландии. На этот раз их подход к соревнованию изменился. У команды появился новый лозунг — «Ожидай неожиданного». Они вступили в состязание с уверенностью, что по мере нарастания психологического напряжения возможны любые незапланированные ситуации. Так и вышло.

Команда потеряла не только одного из своих лучших спортсменов, Дэна Картера, но также и второго и третьего игроков его амплуа. Для участия в финале тренеры были вынуждены вызвать четвертого — Стивена Дональда. Когда ему позвонили, он рыбачил. Вот она, неожиданность!

Но All Blacks были психологически готовы к такому развитию событий. Они решили, что даже травмы лучших игроков не должны повлиять на игру. И каков же был результат? В очень напряженном поединке с командой Франции Стивену Дональду улыбнулась удача, что позволило новозеландцам выиграть чемпионат.

Готовясь к неожиданностям, нужно заблаговременно выработать реакцию на них и повысить собственную уверенность, тренируясь и обдумывая все варианты. Убежденность, что вы сможете адаптироваться к изменяющимся условиям, обеспечивает ощущение полного *контроля*ситуации...

**Метод 6. Признайте, что вы ценны сами по себе**

Признайтесь себе, что вы обладаете достаточным опытом, навыками и положительными качествами. Это защищает от психологического напряжения… Помогите коллегам освободиться от напряжения, сказав перед презентацией, что гордитесь ими. Перед тем как ваша дочь будет выступать на концерте, напомните ей, что она замечательная и вы любите ее. Умейте находить подходящие слова для любой ситуации.

**Метод 7. Помните о своих успехах**

Исследования показывают, что наши мысли и поведение в прошлом глубоко впечатываются в мозг. Чем чаще мы восстанавливаем их в памяти, тем сильнее они в ней закрепляются и быстрее всплывают в нужный момент. При этом люди, которые часто вспоминают неудачные моменты своей жизни, чаще тревожатся.

Точно так же спортсмен, сохранивший память о своих прежних достижениях в *мышечной, или моторной, памяти*, имеет больше шансов повторить успешные действия в предстоящих состязаниях. В интервью журналу Basketball Digest Стив Нэш, двукратный обладатель титула «Самый ценный игрок» чемпионатов НБА, сказал: «Перед тем как пробить штрафной, я вспоминаю о тысячах результативных бросков, которые совершил, и просто делаю то же самое». Чем чаще вы пользуетесь этим методом, тем больше привыкаете к нему и тем увереннее становитесь… Если вас ожидает собеседование, презентация или вы спешите закончить в срок рукопись, воспоминания о прежних успехах помогут вам.

**Метод 8. Используйте свою позитивную навигацию**

Используйте *поощрительные*и *вселяющие уверенность утверждения.*Например, «Я добьюсь успеха», «Я стану известным».Составьте свой список. Сделайте так, чтобы он все время былпод рукой во время психологического напряжения.

Если вас ожидает волнующее событие, а вы не чувствуете себяподготовленным, то *действуйте с позитивным настроем.*Исследования показывают, что чувства людей проявляются в ихдействиях. Если вы ведете себя вяло, то, значит, и ваши эмоции негативные, а если действуете с воодушевлением, то и чувствуете себя на подъеме. Именно поэтому во время занятий сержант морской пехоты приказывает новичкам выпрямиться по стойке «смирно». Так им легче почувствовать себя уверенно, и они быстрее приближаются к тому образцу, которого должны достичь.

**Метод 9. «Здесь и сейчас»**

Цель гештальт-терапии состоит в том, чтобы обеспечивать присутствие пациента в состоянии «здесь и сейчас», или, как говорят многие тренеры и спортсмены, «жить мгновением».

К сожалению, большинству людей это плохо удается, особенно если им не объяснить, как «жить мгновением». Перлз учил этому своих пациентов. Одним из главных постулатов его методики было пожелание: *Прислушивайтесь к своим чувствам.*

Когда Перлз замечал, что его пациенты вспоминают прошлое или вглядываются в будущее, он возвращал их в настоящее, требуя, чтобы они *изучали свои ощущения.*«Как вы ощущаете свое дыхание?» — мог спросить он. «Что вы видите именно сейчас? Какие звуки вы слышите?» Этими вопросами Перлз стремился вернуть своих пациентов в состояние *«здесь и сейчас».*

Те же самые вопросы можете задавать себе и вы, чтобы уменьшить напряженность ситуации. То беспокойство, которое вы испытываете, усиливается мыслями о возможных последствиях события, страхом повторить прошлые ошибки и т. д. Из-за этого утрачиваются хорошо усвоенные навыки и результаты ухудшаются. Находясь под гнетом нереальных сроков выполнения задания или под жестким контролем, вы все-таки сумеете показать себя с лучшей стороны, если сконцентрируетесь на ситуации «здесь и сейчас».

**Метод 10. Не пытайтесь все контролировать**

Известный бейсбольный питчер Грег Мэддакс в юности не считался перспективным игроком. Он не получил спортивную стипендию ни от одного университета. Его рост чуть выше 180 сантиметров. Грег не обладал хорошим броском, способностями к особым крученым подачам и другими преимуществами молодых перспективных игроков.

Однако у Мэддакса было другое ценное качество: он умел в самый напряженный момент сконцентрироваться на главном. Однажды после игры его попросили оценить свое выступление. Его слова поразили всех. Он не рассказывал, сколько очков принес команде, дал заработать соперникам и т. д. Вместо этого он произнес: «73 из 78».

Репортеры и товарищи Грега по команде не поняли его. Потом выяснилось, что Мэддакс имел в виду: в 73 из 78 случаев он бросил мяч именно так, как хотел. Для него это был хороший день. Все, что происходило с мячом дальше, когда он летел в цель, не зависело от Грега, поэтому ничего для него не значило. Эта строгость мысли, заставлявшая его сосредотачиваться только на том, что он мог контролировать, помогла ему.

Мэддакс четыре раза подряд зарабатывал титул лучшего молодого игрока Главной лиги бейсбола.

Чтобы использовать метод 10 эффективно, вы должны знать: а) что вам удается контролировать; б) чего вы не можете контролировать. *Во втором случае перестаньте об этом думать.*

**Метод 11. Настраивайтесь на напряжение**

Применять этот метод легко. Выберите одну-две любимых мелодии, которые помогут вам отвлечься от текущей задачи. Слушайте любимую музыку вплоть до момента начала собеседования, презентации или важного телефонного разговора. Конечно, данный метод срабатывает не всегда. Если ваш сын не может слушать музыку в классе, посоветуйте ему прокручивать ее в голове. А что, если вас неожиданно вызовет руководитель? Мысленно прослушайте любимую мелодию и смело отправляйтесь на беседу.

*Примечание.*Помните: когда вы пытаетесь освоить *новую задачу*, музыка может помешать сосредоточиться. Под музыку трудно сконцентрироваться на решении математических задач или на освоении новой производственной практики.

Однако при психологическом напряжении звуки музыки гораздо лучше, чем тишина.

**Метод 12. Используйте ключевые слова**

Вспомните напряженную ситуацию, в которую вы недавно попали, а также стоявшую перед вами задачу. Если это был звонок клиенту, припомните в деталях, как вы рассказывали ему о вашем продукте, где сидели и т. д. А теперь придумайте *одно слово*или *картинку*, чтобы кратко описать ситуацию. В этом суть метода 12.

*Используйте ключевое слово или картинку для описания своих* *действий.*Одна из причин наших неудач кроется в излишнем внимании к делу.

Такая сосредоточенность отвлекает от задачи, а результаты только ухудшаются. Если бьющий в бейсболе или нападающий в американском футболе судорожно бьет по мячу, значит, он слишком много думает о движениях. То же самое может произойти, если во время презентации или важного телефонного разговора вы вдруг задумаетесь, хорошо ли все получается. Вы тут же собьетесь с курса.

Перед важным деловым разговором, прослушиванием, переговорами, презентацией или экзаменами постарайтесь воспользоваться ключевыми словами или образами, которые вы придумали. Посоветуйте делать то же самое вашим детям и подчиненным.

**Метод 13. Готовьтесь к напряжению**

Для большинства людей ощущение напряженности неприятно. Такие моменты наполнены стрессами, волнением и тяжелыми переживаниями. Мы стремимся их избежать. Метод 13 работает от противного. Поскольку психологическое напряжение неизбежно, вы тоже могли бы сделать его привычными продолжать действовать максимально успешно даже в таких условиях. Цель методики — сделать вас невосприимчивым к «дискомфорту напряженности». Чтобы достичь этого, вы должны тренироваться… в условиях реальных нервных перегрузок.

В этом же состоит цель пианиста Бернарда Гэбриела, который основал «Общество застенчивых душ». В нем помогают музыкантам преодолеть страх сцены. Например, членам общества удалось помочь Флоре Кантуэлл.

Флора попала в квартиру Гэбриела на Манхэттене, чтобы научиться выступать в условиях психологического напряжения. Пока она настраивала свой инструмент, собравшиеся музыканты выглядели очень уравновешенными, спокойными и доброжелательными. Но когда все начали играть, воцарился хаос: мисс Симсон отпустила грубоватое словечко, мистер Карр начал ругаться как сапожник, мисс Коэн запела, а мистер Хопкинс и вовсе хлопнул дверью. Мисс Кантуэлл продолжила играть, и тут Гэбриел подскочил ко второму фортепиано и заколотил по клавишам, выкрикивая: «Вы играете отвратительно! Продолжайте, не останавливайтесь!» Она и не останавливалась. Когда игра закончилась, Флора почувствовала, что могла бы играть даже в котельной…

Один менеджер рассказывал нам, что его дочь жаловалась, будто он оказывает на нее слишком сильное давление из-за предстоящих выпускных экзаменов. Ему пришлось объяснить ей: «Я хочу тебе помочь. Поверь, все это пустяки по сравнению с тем психологическим напряжением, которое предстоит испытать в жизни. Так что лучше привыкай сразу».

**Метод 14. Когда вам трудно — сжимайте мячик**

Как ни странно, вам могут помочь некоторые механические движения, например, если вы будете сжимать мячик левой рукой. Юрген Бекманн, доктор наук и заведующий отделением спортивной психологии Мюнхенского технического университета, обнаружил, что спортсмены выступают лучше, если перед соревнованием сжимают и разжимают мячик или просто пальцы левой руки. Так осуществляется активация важных отделов головного мозга.

В ходе экспериментов, проведенных с участием опытных спортсменов, за ними наблюдали сначала в ходе тренировок, а затем в психологически напряженной обстановке выступлений перед большой аудиторией. Результаты показали, что спортсмены-правши, сжимавшие мячик в *левой*руке, испытывали меньше психологических срывов, чем их коллеги, которые сжимали мяч *правой*рукой.

Сжимая мяч в левой руке, мы возбуждаем деятельность правого полушария головного мозга, где концентрируются нейронные цепочки, которые отвечают в основном за подсознательные действия. Активизация правого полушария, помимо прочего, слегка подавляет левое полушарие, уменьшая тем самым остроту переживаний по поводу выступления.

В следующий раз, отправляясь на собеседование, попробуйте сжимать и разжимать левый кулак или маленький мячик.

**Метод 15. Выплесните напряжение на бумагу**

Многие исследования подтверждают, что привычка регулярно в течение нескольких недель записывать все свои переживания и болезненные ощущения — это очень действенный метод… Записывая на бумагу свои переживания перед предстоящей напряженной ситуацией, вы сокращаете количество негативных мыслей, которые задействуют часть рабочей памяти. Письменное изложение своих тревог позволяет определить источники напряженности. Это, в свою очередь, поможет пересмотреть предстоящую ситуацию и меньше волноваться, даже если вам нужна отличная отметка.

**Метод 16. Меньше концентрируйтесь на себе**

Используйте видеокамеру или смартфон для того, чтобы развивать в себе способность результативно действовать в напряженных ситуациях. Если вам трудно тренироваться в присутствии других людей, воспользуйтесь видеокамерой, она заставит вас обращать на себя больше внимания. Но со временем стремление к самоконтролю ослабеет, поскольку вы привыкнете к видеозаписи. Репетируйте перед видеокамерой презентации. Когда наступит время выступать, вас не будет беспокоить, что за вами наблюдают. Отказавшись от излишнего самоконтроля, вы сможете сосредоточиться на самом выступлении…

**Метод 17. Медитируйте**

Как медитация помогает снять напряжение? В любой сложной ситуации очень важно уметь управлять своими мыслями, эмоциями и поведением. Чем эффективнее вы контролируетеэту триаду, тем легче вам минимизировать негативное влияние психологического напряжения…

Практик медитации много. Исследователи утверждают, что любая из них должна включать в себя три компонента: релаксацию, создание зрительных образов и тренировку внимательности. Группа студентов, занимавшаяся только упражнениями на релаксацию, не показала описанных выше результатов. Только комбинированные программы способны помочь освободиться от психологического напряжения. Попробуйте медитировать по тридцать минут в день в течение месяца — мы уверены, что вам понравится…

Даже если в результате медитации вы не ощутите кардинальных изменений, ее компоненты — *релаксация, создание зрительных образов и тренировка осознанности —*помогут вам преодолевать напряжение. Вот еще пример: известный тренер НБА Фил Джексон, чье имя увековечено в Зале баскетбольной славы, утверждает, что именно медитативные практики помогли ему. Он одиннадцать раз привел свою команду к победе в чемпионатах НБА и отлично управлял игрой величайших звезд баскетбола.

**Метод 18. Настраивайтесь на решающий момент**

Вице-президент крупной рекламной компании рассказывал: «За десять минут до переговоров я захожу в свой кабинет, закрываю дверь, опускаю шторы — и начинаю боксировать в стиле великого Мохаммеда Али. Я уклоняюсь и отступаю, делаю резкие удары прямой левой, как будто набираю очки. И вот когда я чувствую, что порхаю, как бабочка, и жалю, как пчела, я говорю себе: ”Я готов!” — и иду на встречу».

Он использует метод, который часто применяют спортсмены, актеры, хирурги, музыканты и люди других профессий, часто испытывающие психологические нагрузки. Придумайте себе особую процедуру при подготовке к решающему моменту.

**Метод 19. Не надо торопиться**

В напряженной ситуации мы обычно начинаем думать быстрее. Поэтому часто делаем неверные выводы, не успеваем проанализировать поступающую информацию. Суетливая реакция на ситуацию или непродуманный ответ существенно понижает шансы на успех…

Воспитывайте в себе способность сдерживаться и реагировать на проблему так, чтобы дать себе время тщательно обдумать, как достичь успеха. Если вы сдаете важный экзамен, то не бросайтесь очертя голову решать задачу или писать сочинение. Повремените две минуты и составьте план действий. Если агент туристической компании требует немедленно принять решение и внести частичную предоплату, скажите ему: «Мне нужно время, чтобы все обдумать»… Когда вас вынуждают принять важное решение, спросите себя, нужно ли это делать немедленно. Очень часто в этом нет необходимости.

**Метод 20. Дышите спокойно**

В напряженной ситуации, когда вы находитесь на грани нервного срыва, ваши чувства обострены до предела, а уровень адреналина в крови зашкаливает, дыхание изменяется. Оно становится затрудненным, а вдохи и выдохи более короткими. Это знак того, что вы начинаете терять самообладание…

Способность уменьшать психологическое напряжение зависит от умения *восстанавливать контроль над своими эмоциями*. Вы хотите управлять ситуацией и вновь обрести уверенность в себе? Самый легкий и доступный способ сделать это — снизить уровень нервного напряжения, контролируя дыхание.

Попробуйтевыполнять следующие упражнения по две минуты каждый день в течение недели.

— На счет «раз, два, три, четыре» глубоко вдохните через нос, пропуская воздух в область живота.

— Задержите дыхание: раз, два, три, четыре.

— Медленно выдыхайте воздух через рот, полностью освободив от него область живота: раз, два, три, четыре.

— Задержите дыхание на счет до четырех.

В следующий раз, почувствовав волнение или неуверенность в своих силах, попробуйте отрегулировать дыхание и восстановить психическое равновесие при помощи этого способа.

**Метод 21. Преимущество первого**

Единственное условие, необходимое для этого метода, — возможность выбрать, каким по счету выступать или выполнять задание. Это может определиться на встрече с руководителем, который скажет: «Решайте сами, кому и когда выступать». Или важный клиент бросит на ходу вам и вашему конкуренту: «У каждого из вас есть две минуты, чтобы сделать мне деловое предложение». Или исполнители во время прослушивания выберут, кто будет играть или декламировать первым.

Казалось бы, самое выгодное — сидеть до последнего, внимательно наблюдая за развитием ситуации. На самом деле это лучший способ усилить психологическое напряжение. Вероятность того, что вы выступите не лучшим образом, в этом случае очень велика. Если же вы хотите уменьшить волнение, то идите первым.

*Примечание.*Этот метод применим только при решении хорошо известных задач. Если ситуация вам малознакома, лучше выступать вторым, третьим и т. д. В этом случае, наблюдая за первым выступающим, вы лучше поймете, как *оптимально* *справиться с заданием.*Когда вы видите выступление первого участника, вы снижаете уровень волнения и повышаете уверенность в себе.

**Метод 22. Разделяйте состояние напряжения с другими**

Вспомните свои ощущения в тот момент, когда вы поделились с кем-то своим беспокойством по поводу предстоящих событий. Опыт подсказывает нам, что вы почувствовали облегчение, или «разгрузку». Так же считают и психологи. Это произошло потому, что вы инстинктивно использовали еще один метод.

Исследования указывают на то, что *умение разделить с другими ощущение напряженности*уменьшает стресс. Поделившись своимбеспокойством с окружающими, вы более трезво оцените его реальность и уровень напряженности ситуации. Тем более что другие частодают полезные советы, позволяющие увереннее смотреть в будущее.В следующий раз, когда вы будете испытывать сильное психологическое напряжение в связи с предстоящей ситуацией, поделитесьсвоими чувствами с кем-то из окружающих или даже с руководителем.  
Источник: <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p18608/#ixzz4grjaJoO0>

# Ближе к телу: как сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях

Ли Вайсс

Осознанность должна быть настолько же физическим упражнением, насколько и умственным. Если судить по названию, осознанность — это нечто, что мы призваны делать со своим сознанием. Но на самом деле многочисленные исследования, включая мои собственные, показывают, что часто внимание к своему телу — простой способ войти в состояние осознанности и снизить уровень возникающего у нас стресса.

Может показаться, что это противоречит здравому смыслу, ведь часто, когда наше сознание перегружено, тело — это последнее, о чем мы думаем. Если мы замечаем изменения в своем физическом состоянии во время стресса, то только тогда, когда они нам мешают: синдром запястного канала (заболевание, сопровождающееся онемением пальцев), боль в спине и ногах, учащенное сердцебиение, проблемы с зубами или даже обычный голод, который заставляет нас прерывать свои занятия несколько раз в день, чтобы поесть. Но стоит нам сосредоточить свое внимание на теле, и оно может стать нашим якорем для того, что происходит здесь и сейчас, даже если ощущения от этого не самые приятные.

Вот как работает такое «заземление». Мы обращаем внимание на тело, замечая (а не отказываясь замечать) напряжение, кровообращение, боль, приятное или просто нейтральное физическое ощущение — например, от правого плеча или подъема левой стопы. Эта практика помогает нам вернуться к реальности. На самом деле наше тело — самый быстрый и надежный путь в настоящее, когда наша голова занята бесконечным проигрыванием прошлого или репетицией будущего.

Мы обрекаем себя на множество напрасных страданий, когда наше сознание не обращает внимания на то, на что нужно. Миндалевидное тело, расположенное в средних височных долях, — это часть мозга, улавливающая и обрабатывающая сигналы страха. Когда миндалевидное тело активируется какой-то ситуацией, которая истолковывается как потенциальная угроза, даже если мы просто читаем неприятное электронное письмо, это инициирует физиологические изменения — например, увеличенное мышечное напряжение и учащение дыхания. Эта связь становится настолько сильной, что мы принимаем телесную реакцию за свидетельство об опасности, подобно тому, как собаки Павлова приравнивали колокольчик к обеду. В результате может развиться порочный круг: повышенное мышечное напряжение и учащенное дыхание, вызванные активацией миндалевидного тела, повлекут за собой еще большее его раздражение. К счастью, мы можем использовать «заземление», чтобы разорвать эту связь.

Один из моих студентов, работавший в стартапе, все время впадал в панику перед встречей с венчурными инвесторами. В голове у него проносились самые страшные сценарии: его проект отвергнут, его идею признают бездарной. Стоило ему научиться прислушиваться к своему телу, выделять буквально минуту на то, чтобы бросить «якорь», сделав несколько вдохов и выдохов и ощутив свои ноги, крепко стоящие на земле, как он успокаивался и был в состоянии вести переговоры гораздо лучше. Вот несколько простых и эффективных практик, которые вы можете использовать.

**Сделайте один вдох и выдох**. Для изменения точки зрения достаточно одного осознанного вдоха и выдоха. Один-единственный вдох позволяет вам взять тайм-аут от нескончаемого шума сознания и дать шанс телу прийти в равновесие после нервного возбуждения в ответ на ощущаемую угрозу. В большинстве дистрессовых ситуаций мы как бы рассказываем самим себе историю и полностью в нее верим. А вдох способен вытащить вас из этой истории, делая менее легковерными. Вместе со вдохом вы можете отправиться внутрь тела, взглянуть на ситуацию со стороны, чтобы понять, с вами ли ваша голова или против вас (то есть соответствует ли вашим текущим намерениям и общей цели), а затем сознательно выбрать, каким путем вы хотите пойти.

**Обратите внимание на свои чувства**. Еще одна причина «уйти в тело» заключается в том, что именно там вы чувствуете свои эмоции, наличие которых очень важно признавать, даже если они ощущаются как помеха, особенно на работе. Изучив негативное влияние подавления эмоций (работы на эту тему вы можете найти, например, [здесь](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23946000)), я могу с уверенностью сказать: подавлять хуже, чем не подавлять.

Парадоксальным образом существует негативная корреляция между тем, чтобы без осуждения разобраться с отрицательными эмоциями, и самим наличием этих эмоций или расстройств. Другими словами, если вы признаете и называете своими именами неприятные чувства, они реже вызывают у вас стресс. В одном [исследовании](https://books.google.ru/books?id=Ccx2BgAAQBAJ&lpg=PP1&dq=handbook+of+emotion+regulation&pg=PR17&redir_esc=y#v=onepage&q=handbook%20of%20emotion%20regulation&f=false) участники четыре дня подряд записывали травмирующие или нейтральные события. Те, кто описал свои душевные травмы, реже обращались к врачу в течение последующих шести месяцев, чем те, кто фиксировал нейтральные события. Когда вы обращаете внимание на свое тело, вы способны уловить эмоциональную информацию, пока она двигается «вверх по течению», до того, как она «перехватит» управление всей системой — а когда это происходит, обратить ее себе на пользу уже невозможно.

**Помните, что у ваших коллег тоже есть тело**. Вас раздражает ваш босс? Думаете, что не выдержите больше ни дня с невозможным коллегой? Если вы позволите, ваше тело может соединить вас с другими людьми (даже непростыми в общении), поскольку оно — серьезная часть того, что у нас у всех есть общего. Это вроде бы понятно, однако влечет за собой глубокие выводы. Наше тело — удовольствие и боль, от него исходящие (сопутствующие ему недомогания и болезни, его нужды и унизительные моменты, невозможность его выбрать, страх его когда-либо потерять, а также то, как мы с ним сражаемся или притворяемся, что оно не существует), — создает опыт, единый для нас всех. Когда вы игнорируете свое тело (или пытаетесь игнорировать), вы вычеркиваете из своей жизни одну из основополагающих частей того, что у нас у всех одинаково. Эмпатия, которая приобретается благодаря признанию тела, помогает строить продуктивные профессиональные взаимоотношения, а не мучаться от постоянной фрустрации и боли.

**Придавайте больше значения маленьким удовольствиям**. Не пренебрегайте радостью от первого глотка послеобеденного кофе. Человеческая природа такова, что мы замечаем боль охотнее, чем удовольствие, но, если постоянно практиковаться и напоминать себе, вы можете испытывать радость в течение всего дня от простых удовольствий, связанных с телом. Например, от сидения после слишком долгого стояния или стояния и потягивания, если вы сидели; от того, что вы держите новую ручку с особенно приятной эргономичной поверхностью; от громкого смеха над чем-то очень смешным; от удовлетворения голода; от относительной тишины офиса после утра среди кричащих детей; от того, чтобы снять неудобную обувь под столом.

Каждый день, каким бы он ни был тяжелым, предоставляет нам бесконечное количество подобных возможностей хорошо себя почувствовать. Недавно у меня была встреча в ветеранском госпитале в Пало-Альто, и я проходила мимо двух ветеранов. Они сидели у входа в здание, оба в инвалидных креслах. Один наклонился к другому и сказал: «Да, как хорошо, что у нас руки двигаются». Другой ответил: «Да, ты прав. Это просто замечательно!» Их разговор напоминает нам, что большинство из нас могут, если захотят, найти в ежедневной рутине маленькую радость, достойную праздника.

Стресс — неизбежная часть нашей профессиональной жизни, но для его преодоления не нужны сложные практики и механизмы избегания. Вам просто нужен набор средств для «заземления» себя в физических ощущениях, которые позволят бросить «якорь» и вернуться к реальности. Чтобы почувствовать почву под ногами и напомнить себе, что у вас всегда есть надежный инструмент для смягчения стресса, нужно совсем немного времени. И это время у вас есть с самого рождения.

**Об авторе:** Ли Вайсс — преподаватель, писатель и исследователь в Стэнфордской высшей школе бизнеса, директор образовательного процесса в HopeLab, а также автор готовящейся к выходу книги Heart at Work.

# Другая жизнь: как стать собой на работе и не только

Стивен Джозеф 11 сентября 2017

Как научиться быть собой? Как реагировать на агрессию со стороны коллег или руководства? Как бороться с токсичными собеседниками? Как найти гармонию в личных и рабочих отношениях? На эти и другие вопросы отвечает Стивен Джозеф в своей книге «Аутентичность: как быть собой», русский перевод которой выходит этой осенью в издательстве «Альпина Паблишер». Мы публикуем несколько интересных фрагментов из нее.

**Детокс рабочего места**

Как это ни печально, обстановка на многих рабочих местах токсична: работники находятся в состоянии постоянного стресса, вечно мечтают о повышении и даже терпят оскорбления.

Казалось бы, дразнятся только малые дети. Многие так думают — и ошибаются. Спросите себя: чувствуете ли вы воскресным вечером ужас от того, что завтра вам на работу? Думаете ли вы о работе даже тогда, когда находитесь дома? Нет ли у вас нарушений сна из-за тревог и страхов? Радуетесь ли вы, когда заболеваете, тому, что есть причина не пойти на работу? Делаете ли вы вне работы что-нибудь такое, чтобы перестать о ней думать, скажем много пьете? Не чувствуете ли вы себя обессиленным и усталым бoльшую часть времени? Если хотя бы на один из вопросов вы ответили утвердительно, вполне возможно, что вы страдаете от токсичности на работе.

На токсичных рабочих местах мы часто сталкиваемся с оскорблениями. Нередко мы не сразу их распознаем, однако понять, что же действительно происходит, очень важно, учитывая последствия для нашей карьеры, здоровья и эмоционального благополучия. Нюанс в том, что на работе нас дразнят не так очевидно, как дразнят друг друга дети. Дети выбирают прямые методы — обзываются, дерутся. В мире взрослых предпочтение отдается непрямым методам, применение которых сложнее обнаружить и доказать. Как правило, любители унижать других на рабочем месте применяют тактику микроменеджмента, поэтому со стороны кажется, что они просто выполняют свои рабочие обязанности, но на самом деле от их поведения существенно страдают люди.

Первый шаг — осознать, что же происходит. Вот несколько верных признаков того, что вас унижают, хотя и не напрямую.

- Окружающие создают ситуации, в которых вы чувствуете себя виноватым или униженным.

- Окружающие раздувают вашу ошибку до недопустимых размеров.

- Окружающие распространяют о вас ложные слухи.

- Из-за выходок коллег с вами перестают общаться сослуживцы.

- Вам постоянно мешают работать.

Порой обидчики поступают подобным образом не сознательно, а просто потому, что они плохие руководители. Хороший начальник предпочитает говорить с подчиненными с глазу на глаз, поддерживает их стремление к обучению и развитию, подсказывает, как поступить, когда возникают проблемы. Хороший начальник всегда выслушает и поможет советом. Однако не у всех есть к тому способности. Порой обидчик исправляется, когда осознает, что делает. Однако временами повлиять на агрессора невозможно. Если откровенно с ним поговорить

о его поведении, возникнет куда больше проблем. Нередко обидчики проявляют агрессию по причине заниженной самооценки — чтобы ощутить себя хоть сколько-нибудь значимыми. Нередко агрессорами становятся те, кто сам не слишком успешно справляется с рабочими обязанностями и потому хочет отвлечь внимание окружающих от собственных неудач и промашек. Если такие люди занимаются подбором персонала, то, выбирая нового работника, они берут не лучшего кандидата, а того, кто менее способен, чем они сами, и потому не сможет их затмить. Не исключено, что у таких людей есть глубинные личностные проблемы, которые мешают им осмыслить то, что они делают.

Само собой, если у вас есть неоспоримые доказательства того, что вы подвергаетесь агрессии со стороны, нужно изучить устав организации и обратиться к нужным людям. Мудрым решением будет и поиск нового места работы.

Однако редко бывает так, что положение дел удается быстро изменить к лучшему. Очень просто погрязнуть в негативных эмоциях и перейти в защитный режим, что только подольет масла в огонь. В таком случае мы вскоре и сами начинаем способствовать «токсичности» на работе. В какой-то момент даже становится непонятно, с чего именно все началось и не сами ли мы создали конфликтную ситуацию.

**Анализ кейса: Эдвина**

Эдвина проявляла лидерские качества, и поэтому ее повысили до руководящей должности. Однако, постигая азы руководства, она совершила много ошибок. Подчиненные решили, что она агрессивный манипулятор, и принялись активно защищаться. Эдвине же почудилась агрессия с их стороны. Она, в свою очередь, стала считать себя жертвой и дошла до того, что начала фиксировать все проявления агрессии в свой адрес.

В условиях токсичности на рабочем месте очень трудно сохранить трезвость мышления. Разговоры бывают излишне наступательными, порой от нас чересчур настойчиво требуют немедленной реакции. В таких случаях лучше говорить, что вам нужно обдумать вопрос и что вы сообщите свой ответ позже. Ваша цель состоит в том, чтобы подойти к решению проблемы аутентично.

- Попытайтесь отнестись к окружающим с симпатией. Поставьте себя на их место.

- Подумайте, что можно сделать, чтобы удовлетворить потребности окружающих.

- Сообщите им, как они могут удовлетворить ваши потребности.

- В общении проявляйте настойчивость, но не агрессию.

- Четко обозначьте свои границы, знайте, что входит в ваши обязанности.

Станьте катализатором перемен. Они вполне могут произойти, и тогда тот стресс, которому вы подвергаетесь на работе, ослабнет.

**Как развить аутентичное лидерство**

Некоторым из нас посчастливилось работать в организациях, для которых комфорт служащих превыше всего. Начальство в таких организациях осознает, что качественная работа подчиненных выгодна всем, но, чтобы ее обеспечить, нужно правильное руководство.

Преподаватели бизнес-школ давно задаются вопросом: какие качества необходимы для того, чтобы стать хорошим руководителем? У каждого из нас свой ответ на этот вопрос. Многие исследования, проведенные в последние десятилетия, показали, что единого стиля руководства не существует, как и единого набора идеальных качеств для того, чтобы стать лидером.

Интерес психологов к аутентичному руководству берет начало в ранних работах Карла Роджерса и других психологов-гуманистов, а впоследствии и позитивных психологов. Аутентичность подразумевает, что наши поступки совпадают с нашими мыслями и убеждениями, поэтому мы сохраняем верность себе. Аутентичные руководители могут рассматривать проблему с разных сторон, чтобы получить исчерпывающие сведения, свободно высказываться о своих чувствах и ценностях, и при этом не выглядеть как манипуляторы. Нам всем следует поучиться такому самовыражению, обрести навыки слушать других, интересоваться, что происходит у них в жизни, и честно делиться своим опытом, живя при этом сегодняшним днем. Благодаря этому лидер сможет раскрыться, показать свою аутентичность и установить связь с окружающими, и тогда члены его команды начнут перенимать его взгляды и ценности.

**Поощряйте в других ответственность**

Важно помочь людям понять, кто они такие, чтобы они научились принимать решения и развивать в себе лучшие качества. На первый взгляд кажется, что никакое это не руководство, поскольку очень многие из тех, кто называет себя лидером,в действительности поступают ровно наоборот, как, например, в рассмотренном нами случае с Эдвиной. Эдвина считает себя руководителем. Она как представитель среднего звена управления не только указывала, что делать, но и уточняла, как именно. Подчиненные считали, что она их недооценивает и не поддерживает, однако руководители компании полагали, что она хорошо справляется с работой: по их мнению, лидерство и есть указывание людям, что делать.

Парадокс, однако, заключался в том, что сотрудники, работавшие под началом Эдвины, трудились неэффективно: часто брали больничный, не проявляли особого интереса к тому, что делают, утратили командный дух — и все из-за авторитарного руководства. Поэтому, как ни смешно, и пришлось решать проблему за счет усиления микроменеджмента.

Аутентичность в руководстве должна быть направлена на то, чтобы поощрять людей в их личностном развитии и укреплять их мотивацию. Аутентичное лидерство, которое может положительно сказаться на производительности труда, состоит из четырех элементов.

Первый элемент — влияние, отражающее идеалы. Оно осуществляется, когда лидером руководит моральное обязательство поступать правильно по отношению к подчиненным, к самому себе и к другим заинтересованным сторонам.

Второй элемент — вдохновляющая мотивация. Ее можно наблюдать, когда руководители вдохновляют своих подчиненных, так что те используют в работе максимум своих возможностей и достигают высот, о которых и не мечтали раньше, а также повышают свою эффективность.

Третий элемент — интеллектуальная стимуляция. Она наблюдается, когда лидер периодически отходит на задний план, не давая конкретных указаний и вынуждая подчиненных самостоятельно разрабатывать решения, а также помогает им увидеть мир в ином свете.

Четвертый элемент — индивидуальное внимание. Лидер проявляет сочувствие к окружающим, заботу о них, умеет слушать, бережет развивающиеся отношения.

Однако, как это ни парадоксально, пока вы ищете в лидере конкретные стереотипные качества, вы не заметите его аутентичность. Аутентичный лидер не вписывается в стереотипы.

Как правило, те, кто не в состоянии руководить аутентично, изо всех сил стараются казаться лидерами. Вместо того чтобы влиять на подчиненных в соответствии со своими идеалами, они стремятся впечатлить начальство, даже если ради этого приходится делать неправильный выбор. Вместо того чтобы вдохновлять других, они стремятся выпятить собственные успехи, даже если ради этого приходится приуменьшать роль всех остальных. Вместо интеллектуальной стимуляции они демонстрируют, что у них есть ответы на все вопросы, даже если это лишает окружающих возможности найти ответ самостоятельно. Вместо индивидуального внимания они создают одну только видимость заботы.

Таким образом, эмоциональное благополучие, продуктивность и боевой дух подчиненных идут на убыль по причине того, что вредоносный стиль руководства применяется для решения проблем, которые он сам же и создал.

Если в организации существуют проблемы, связанные с руководством, они всегда возникают «наверху». Очень важно, чтобы начальство понимало, что такое аутентичное руководство. Если поймет оно, поймут и подчиненные.

**Ваша роль как лидера укрепляется вашими личностными проявлениями**

В аутентичном лидере важно не то, что он говорит о себе, а то, какой он на самом деле. Чтобы быть аутентичным лидером, нужно знать себя, отвечать за себя и быть собой. Трудно состояться как успешный лидер без аутентичности. Вообще говоря, лучшие руководители всегда аутентичны, однако наличие аутентичности вовсе не гарантирует, что из вас получится хороший руководитель. Но можно научиться руководить лучше.

У успешных руководителей часто есть консультанты и коучи, которые следят за эффективностью их работы. Так называемый коучинг руководителей за последние десятилетия приобрел широкую популярность в США и Великобритании. Эта сфера начала развиваться двадцать лет назад, и теперь коучи присутствуют во многих организациях, а основы коучинга преподаются в бизнес-школах.

Задача коуча состоит в том, чтобы содействовать топ-менеджерам в расширении репертуара их действий, позиций и точек зрения. Коучинг не подразумевает раздачи советов или указаний о том, что люди делают не так. Скорее, он направлен на то, чтобы помочь руководителям осознать скрытые в них таланты, умения и сильные стороны и стать теми, кто они есть на самом деле. Для этого можно провести разовую консультацию по определенной теме, несколько встреч, на которых будут обсуждаться конкретные вопросы, связанные с улучшением качества работы, а можно заключить контракты с открытым сроком действия, с тем чтобы специалисты помогли организации осуществить ряд внутренних реформ.

Такой коучинг невероятно полезен. Как ни странно, он помогает руководителям справляться с требованиями бизнес-жизни — агрессивными, токсичными и порой практически невыполнимыми. Для того чтобы вернуться в состояние равновесия, нужна возможность поразмыслить и дать выход негативным эмоциям.

**Как сделать отношения с другими людьми аутентичными**

Отношения, наполненные безусловной любовью, искренностью и эмпатией, помогают нам раскрыться с лучшей стороны. Благодаря им мы достигаем благополучия. Когда нас ценят и принимают такими, какие мы есть, нам хочется стать еще лучше. Поэтому неудивительно, что психологи ратуют за то, чтобы человек развивал и укреплял отношения с окружающими, — это один из способов стать счастливым. Но о чем говорят редко, так это о том, что сформировать отношения, которые пойдут нам на пользу, довольно трудно. В большинстве случаев в повседневности наше взаимодействие с другими приобретает контролирующий или неискренний характер, а взаимопонимания остро не хватает.

Нам требуются безусловные, открытые и эмпатические отношения. И их можно сделать такими.

**Научитесь лучше прислушиваться к другим**

Начните задавать ближним больше вопросов: «Как прошел день?», «Что ты чувствовал в тот момент?». Но самое важное в вопросе — выслушать ответ. Всем нам доводилось встречать людей, которые спрашивают о чем-нибудь, а потом скользят по нам взглядом, и кажется, что они нас совсем не слушают, а попросту ждут своей очереди высказаться. На деле многие даже не ждут, а просто перебивают. Однако каждый может научиться слушать лучше.

Умение слушать очень важно для тех, кто хочет добиться аутентичности в отношениях с окружающими. Очень часто мы слушаем людей с мыслью о том, что нужно изменить их мнение и показать им ситуацию с нашей стороны. Поэтому мы спорим с ними, упрашиваем их, ругаем, нахваливаем, шантажируем, оскорбляем и т. д. — предпринимаем все, чтобы собеседник увидел ситуацию такой, какой ее видим мы сами. Мы поступаем так, потому что расхождение во мнениях часто вызывает стресс. Но это происходит в том случае, если мы не аутентичны.

Аутентичный человек не стремится никого изменить. Чем мы аутентичнее, тем проще нам смириться с отличием чужого мнения от нашего, с конфликтами и спорами — мы даже радуемся им как проверке себя и своих взглядов.

Аутентичные люди, сталкиваясь со сложностями, не чувствуют угрозы, страха и необходимости себя защитить. Однако такое можно мало о ком сказать. В глазах человека, живущего в разладе с собой, даже небольшое разногласие с кем-либо становится серьезной угрозой, и такой человек быстро переключается в защитный режим. А как нам известно, одна из лучших форм защиты — нападение.

Джилл. Я просила тебя позвонить в банк вчера — и ты до сих пор этого не сделал!

Джек. Я только вошел в дом после трудного рабочего дня, а ты уже на меня нападаешь. Ты сама-то чем весь день занималась?

Думаю, нетрудно себе представить, как продолжился вечер в этой семье.

По мере того как вы станете аутентичнее, улучшатся и ваши отношения с окружающими, поскольку с вами станет проще общаться. Аутентичные люди умеют слушать других. Они не притворяются, что внимательно слушают, с нетерпением ожидая своей очереди высказаться. Они в самом деле умеют слушать, потому что слова собеседника не влияют на их внутреннее состояние.

Они прекрасно осознают то, что происходит у них внутри. Они будут задавать вам вопросы, чтобы лучше понять вашу точку зрения и ваше настроение, и возьмут на себя ответственность за собственные поступки.

Джилл. Я просила тебя позвонить в банк вчера — и ты до сих пор этого не сделал!

Джек. Да, ты права. Совсем вылетело из головы. Ты мне напомнила — и теперь я сержусь на себя. Ты на меня тоже сердишься?

Пообещайте себе, что в следующий раз, когда во время разговора с кем-то вы начнете мысленно репетировать, что скажете дальше, вы прерветесь и просто прислушаетесь к собеседнику. Внимательно понаблюдайте за ним, обдумывая каждое его слово. Постарайтесь понять, что он имеет в виду. Чтобы научиться «аутентичному слушанию», нужно учесть три аспекта.

Во-первых, надо понимать, что происходит внутри вас. Дело в том, что наши мысли порой бьют ключом и окрашивают наше восприятие слов собеседника. Например, однажды ко мне на консультацию пришла Шиван. Она стала рассказывать мне о трагической гибели брата. Слушая ее, я начал злиться на водителя машины, из-за которого брат и погиб. Эта злость так меня захватила, что я упустил из внимания существенный момент: на самом деле Шиван рассказывала мне о своем пути к прощению. В этой ситуации мне нужно было понять, что происходит внутри меня, отключить свои мысли и прислушаться к тому, что мне говорят. Отвлекитесь от собственных мыслей и сосредоточьте внимание на собеседнике и его словах.

Во-вторых, поставьте себя на место собеседника. Для этого нужно подстроиться под него и попытаться увидеть ситуацию его глазами. Если мы перестанем думать о собственных проблемах, зацикливаться на себе, мы сможем наконец обратить все свое внимание на собеседника. Но думать надо не только

о сказанном, но и о том, что происходит внутри у говорящего в данный момент: что он чувствует, что имеет в виду. Попытайтесь представить себя на месте собеседника. Обратите внимание на его позу, прислушайтесь к тону. Попытайтесь понять не только слова, но и то, что испытывает человек, когда их произносит.

В-третьих, слушая человека, не стремитесь его изменить. Если нам удается представить себе мир другого человека и его взгляды, нам порой хочется слегка их поменять, но для того, чтобы слушать собеседника аутентично, нужно отказаться от этого желания. Слушать — не то же самое, что раздавать советы. Слушайте, не пытаясь решать проблемы, о которых вам рассказывают, и ничего не советуя. Пусть вами руководит лишь стремление понять. Не перебивайте собеседника. Если вам уж очень хочется это сделать, спросите себя почему. Если дело не в том, что вы хотите что-то уточнить или прояснить, не перебивайте.

**Что можно и что нельзя, если мы хотим научиться «аутентичному слушанию»**

Когда приходит ваш черед говорить, удостоверьтесь, что вы верно поняли все, что услышали. Покажите собеседнику, что внимательно его слушали: перефразируйте его рассказ таким образом, чтобы при необходимости ваши слова можно было поправить или уточнить. Скорее всего, вы верно поняли лишь часть его истории, а остальное или не расслышали, или трактовали неправильно. Готовность признать, что вы что-то не так поняли, и стремление резюмировать услышанное и есть искусство «аутентичного слушания».

**Чего ждут от дружбы**

От ближних мы требуем искреннего и доброго отношения — это важный компонент нашего благополучия. Подумайте, чего вы ждете от дружбы?

Жду ли я, что окружающие будут со мной искренни? Приходилось ли вам сталкиваться с ложью и лукавством со стороны друзей? Нет ли у вас ощущения, что вы для них не более чем «запасной вариант»? Силы стоит тратить лишь на те отношения, в которых к вам относятся искренне и с уважением.

Жду ли я, что друзья будут принимать меня таким, какой я есть? Бывает ли у вас ощущение, что друзья любят вас только тогда, когда вы ведете себя так, как хочется им? Друзей любят такими, какие они есть, и радуются, когда в жизни друга происходит что-то хорошее.

Жду ли я, что друзья проявят ко мне интерес и заботу? Ощущаете ли вы, что друзья пытаются взглянуть на ситуацию вашими глазами? Или же они вынуждают вас принять их точку зрения? Друзья должны уважать вас и ценить ваше мнение.

Отношения, в которых отсутствуют перечисленные выше особенности, можно назвать «контролирующие». В таких условиях мы зачастую подвергаемся давлению и в итоге принимаем решения, к которым на самом деле не готовы, или делаем то, чего не хотим делать. Аутентичные отношения обеспечивают нам свободу и поддержку, что помогает во всем разобраться.

**Укрепляйте отношения любви**

Наиболее аутентичными являются, как правило, отношения с самыми близкими людьми. Большинство из нас стремится к близости и любви, к отношениям, в которых мы будем ощущать, что о нас заботятся и нас ценят, и сможем и сами заботиться и ценить партнера. Но почему же этого так сложно достичь?

Начнем с того, что ожидания большинства из нас при вступлении в близкие отношения совершенно нереалистичны, основаны на фантазии. Зачастую люди сближаются в первую очередь из-за собственной уязвимости и рассчитывают обрести счастье в союзе с партнером. Мы окружены образами идеальных мужчин и женщин из журналов, телевизора и интернета, в сравнении с которыми реальные люди зачастую сильно проигрывают. Еще нас занимают фантазии о совместной жизни. Многие люди мечтают о ней, но финишной чертой становится день, когда влюбленным удается съехаться.

На следующее утро они уже спрашивают себя, что же дальше, поскольку еще не успели тщательно продумать свою жизнь. Пока мы не повзрослеем и не познакомимся с реальностью, пока не узнаем себя получше и не поймем, чего же мы на самом деле хотим от жизни и партнера, наши отношения обречены заканчиваться расставанием, разводом и страданиями. Бoльшую часть времени люди общаются друг с другом неаутентично. В нас работают защитные механизмы. Любовь же требует взаимной открытости, прозрачности и честности. Отношения между партнерами должны быть основаны на уважении. Нужно, чтобы они принимали друг друга такими, какие они есть…

**Заключение**

Ранее я предложил вам формулу аутентичности, состоящую из трех компонентов: «знать себя», «отвечать за себя» и «быть собой». Комбинация трех этих элементов и делает жизнь аутентичной.

Познакомьтесь с собой, поймите, кто вы есть и каковы ваши глубинные представления о самом себе, а затем научитесь прислушиваться к голосу интуиции, брать на себя ответственность за свои решения и действия и станьте собой. Аутентичность наиболее полно проявляется в отношениях, в которых нас поддерживают и принимают и в которых главенствует принцип «Поступай с другим так, как хочешь, чтобы поступили с тобой». Нужно научиться принимать окружающих такими, какие они есть. Человек способен меняться, но невозможно достичь желаемого за один вечер. Большинству из нас на важнейшие жизненные перемены понадобится некоторое время. Возможно, пройдет год или больше, прежде чем вы заметите, что ваша жизнь наконец стала развиваться по совсем иному сценарию. Но пусть вас это не расстраивает. Можно начать жить аутентичнее уже сейчас, пусть и в малом. Подобно тому как легкое движение штурвала помогает кораблю взять новый курс, аутентичность выведет вас на совершенно новый жизненный путь.

**Манифест аутентичной жизни**

Ниже приведены основные идеи этой книги. С их помощью можно привнести в свою жизнь аутентичность.

1. Знайте свои границы и дайте окружающим понять, что для вас приемлемо, а что — нет.

2. Начните видеть во всех жизненных трудностях возможность узнать себя получше.

3. Осознавайте свои чувства в каждый конкретный момент и спрашивайте себя, какова их причина.

4. Внимательно прислушивайтесь к своим внутренним реакциям и ко всему тому, что говорите сами себе. Постарайтесь услышать голос интуиции.

5. Научитесь принимать себя со всеми достоинствами и недостатками.

1. Не надо зацикливаться на недостатках ближнего — лучше помогите ему развить в себе те таланты и сильные стороны, которые у него есть.

2. Не принижайте таланты окружающих, вместо этого обратите их внимание на их собственный внутренний потенциал — это поможет им достичь новых высот.

3. Не надо переделывать людей так, чтобы они были больше похожи на вас. Помогите им стать больше похожими на самих себя.

4. Не стоит строго контролировать окружающих. Лучше всегда думайте о том, как помочь им раскрыться.

5. Постарайтесь понять, как окружающие смотрят на жизнь. Внимательно слушайте их. Поймите, что у всех есть право на свое мнение, даже если оно не совпадает с вашим.

Эта книга вполне может стать вашим учебником, однако только от вас зависит, сколько старания вы приложите, чтобы достичь аутентичности. Знакомство с феноменом аутентичности и его особенностями — это лишь первый шаг. Чтобы стать аутентичным, нужна смелость, без которой у вас не получится быть честным ни с собой, ни с другими. В этом есть определенный риск: совсем не обязательно, что окружающие обрадуются переменам в нас, особенно если из-за этих перемен они начнут терять над нами власть, которая, как мы уже выяснили, является одним из барьеров, мешающих нам быть собой.

# На работе важно чувствовать себя счастливым

Энни МакКи 02 декабря 2014

Люди привыкли думать, что на работе вовсе не обязательно чувствовать себя счастливым, чтобы быть успешным. И уж тем более необязательно любить своих коллег и разделять их взгляды на жизнь. Выражение «бизнес и ничего личного» стало очень популярным. Все это полная ерунда!

Я изучила десятки компаний, опросила сотни людей, и пришла к единственному и довольно простому выводу (впрочем, исследования нейробиологов Ричарда Дэвидсона и Вилейанура Рамачандрани, а также Шона Акора говорят о том же): счастливые люди работают лучше. Сотрудники, увлеченные своей работой в коллективе, выполняют более трудную работу и делают это качественно.

Но в нашем обществе подавляющее большинство сотрудников не увлечены тем, что они делают. Согласно данным, приведенным Gallup в 2013 году, только 30% всех сотрудников в США с головой погружены в свою работу. И это так похоже на то, что я наблюдала в своем офисе. Не так много людей, которые действительно «эмоционально» привязаны к своей организации. Большинство сотрудников особо не погружаются в то, что происходит на работе. Для таких членов коллектива «среда – это маленькая пятница», и они ждут, когда придет конец рабочей недели. Дальше – больше: один из пяти сотрудников, по данным Gallup, просто саботирует работу фирмы: заваливает проекты, третируют своих коллег, а иногда и просто вносит смуту в повседневную деятельность коллектива.

В отчете, подготовленном Gallup, упоминается и о том, что степень вовлеченности персонала в работу, несмотря на все взлеты и падения экономики страны, остается на одном и том же уровне. Вы только вдумайтесь, нас совсем не интересует наша работа и причем довольно давно!

Читайте материал по теме: [Социальное давление мотивирует лучше, чем деньги](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p11409/)

Несобранные, расстроенные люди не лучшие сотрудники, толку от них немного, они скорее негативно влияют на компании, в которых работают, да и на экономику страны (а то и мира) в целом. И уж совсем плохо, если этой болезнью страдает руководство: апатия и безразличие молниеносно передается всему коллективу. В конце концов, связь между нашим восприятием и мышлением очевидна. Другими словами, наши мысли влияют на наши эмоции, а наши эмоции формируют мышление.

Пора развенчать миф о том, что не стоит давать волю чувствам на работе. Наука на нашей стороне – между чувствами, мыслями и действиями есть очевидная взаимосвязь на уровне нейронов. Преобладание сильных негативных эмоций всегда ведет к искаженному видению. В основном мы концентрируемся на источнике своей боли (а иногда и только на нем). Кроме того, мы утрачиваем способность обрабатывать информацию, творчески мыслить и принимать нужные решения. Разочарование, гнев и стресс «выключают» самое важное – мыслящую, вовлеченную часть нас самих. Выпадение из процесса работы – естественный нейробиологический и психологический результат доминирования негативных эмоций.

Впрочем, следить стоит не только за ними. Слишком сильные позитивные эмоции действуют точно так же. Согласно исследованиям чрезмерное счастье снижает ваш творческий потенциал и склоняет к рискованным поступкам (вспомните, что мы ведем себя как идиоты, когда влюблены!). А вот что происходит на работе: я наблюдал за сотрудниками, которые слишком входят в раж во время переговоров по организации продаж или другого рода собраний коллектива. От таких переговоров мало пользы, да и толковые идеи в таких условиях не рождаются. Влейте в себя побольше алкоголя, и вы получите полный набор принципиально других проблем.

Если допустить, что наше эмоциональное состояние играет важную роль в процессе работы, то что же нам следует делать, чтобы увеличить свою заинтересованность и улучшить эффективность труда?

Читайте материал по теме: [За что мы любим наших строгих учителей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p13095/)

За последние несколько лет я и моя команда из Teleos Leadership Institute изучили десятки организаций и собеседовали тысячи людей. Первые результаты исследований, демонстрирующих связь между чувствами людей и их вовлеченностью в работу, изумили.

По итогам этих интервью стало ясно, что люди вне зависимости от того, откуда они, где работают и чем занимаются, нуждаются в одних и тех же вещах. Мы привыкли считать, что потребности персонала, работающего в разных сферах или более того, в разных странах мира, абсолютно не сходятся, однако результаты наших исследований говорят об обратном.

Практически каждый из опрошенных назвал три аспекта, необходимых ему, чтобы чувствовать себя довольным и полностью вовлеченным в процесс работы:

1. **Осмысленное представление о будущем.** Когда люди рассказывали нашей команде исследователей о том, что работает и что не работает в их организациях, что помогает или подрывает их уверенность, они говорили о восприятии. Люди хотят иметь четкое понимание своего будущего и представление о том, как его достичь.

Читайте материал по теме: [Мотивируйте сотрудников, просто помогая им лучше работать](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14918/)

В нашей совместной работе с Ричардом Бояцисом мы выявили феномен намеренного изменения: люди учатся и меняются, когда их личное восприятие совпадает с восприятием работодателя в целом. К сожалению, в большинстве своем руководители не создают вдохновляющей картины будущего и не могут продуктивно общаться. В итоге они просто теряют хороших людей.

1. **Ощущение цели.** Люди хотят чувствовать востребованность своей работы и понимать, как их вклад позволяет достичь чего-то важного. Однако, за исключением тех, кто на «самом верху», прибыль акционера не является той значимой целью, которая увлекает и вдохновляет. Людям хотелось бы осознавать, что они и их организации делают нечто большее и важное для других.
2. **Прекрасные взаимоотношения.** Как известно, люди приходят в компанию и уходят от босса. Напряженные отношения с начальством – крайне неприятная вещь. Так же, как и плохие отношения с коллегами. Топ-менеджмент, управленцы и сотрудники как один заявляли нам, что близкие, доверительные и надежные отношения очень сильно влияют на их боевой настрой и готовность вносить свою лепту в общее дело.

Таким образом, нейробиология и наше исследование организаций, по сути, разрушают старые мифы: эмоции имеют большое значение в повседневной профессиональной деятельности. Счастье – это важно. Для полной вовлеченности в работу людям нужно видение будущего, осознание значимости и цели работы, а также плодотворные отношения.

Задача каждого – найти способ работать в гармонии со своими личностными ценностями и выстроить успешные отношения с коллегами и начальством. Задача руководителя – создавать атмосферу, в которой люди могут развиваться. Это просто и это полезно: если вы хотите повысить уровень вовлеченности персонала, обратите внимание на то, как создаете общее видение, устанавливаете связь между вкладом каждого сотрудника и конечной целью деятельности компании и поощряете людей, создающих гармоничные отношения в коллективе.

# Лекарство для тех, кто не хочет идти на работу

Патрик Ленсиони 29 мая 2017

***От редакции.*** Миллионы людей (и, возможно, даже вы) каждый день испытывают страдания от того, что не хотят идти на работу. Можно ли им помочь? Консультант и автор нескольких бестселлеров Патрик Ленсиони уверен, что можно. В своей книге «Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников» он подробно разбирает причины этого явления и перечисляет способы, которые помогут всем, кто начинает день со слов «Не хочу идти на работу». Мы публикуем несколько самых интересных фрагментов из русского перевода книги Ленсиони, который вышел в мае в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Работа всегда захватывала меня, хотя, должен признать, не всегда в положительном смысле этого слова. Помню, в детстве меня поразила и взволновала мысль, что взрослым — папе, например — приходится каждый день трудиться по восемь часов, а то и больше. Сам я проводил в школе меньше времени и едва мог это вынести!

А когда мне сказали, что многие взрослые вообще-то недолюбливают свою работу, это меня просто ошарашило. Я никак не мог взять в толк, зачем человеку так долго находиться вдали от семьи и друзей и не радоваться тому, что он делает. Наверное, я испугался, что сам когда-нибудь окажусь в подобной ситуации.

Когда в тринадцать лет я стал трудиться, мой интерес к работе как явлению только вырос. На летних каникулах я подрабатывал в большом ресторане, помогая официанткам, посудомойкам, поварам и барменам, которые в основном работали на постоянной основе. Позже, уже студентом колледжа, летом я трудился кассиром в банке, опять вместе с сотрудниками, работавшими на полную ставку. И в банке, и в ресторане я не переставал задумываться, приносит ли работа удовольствие моим коллегам, и со временем пришел к неизбежному выводу, что многим она не нравится. И это не давало мне покоя.

Моя одержимость этой мыслью вышла на совершенно новый уровень, когда я окончил колледж и получил первую полноценную работу в качестве консультанта по вопросам управления. Именно тогда я познал и испытал на себе воскресную тоску. Воскресная тоска — это то гнетущее ощущение ужаса и депрессии, которое охватывает многих людей ближе к концу выходных, когда становится ясно, что на следующий день придется идти на работу. Должен признать, что в начале моей карьеры бывали моменты, когда воскресная тоска начинала одолевать меня уже вечером в субботу. Особенно меня тогда беспокоило не то, что мне ужасно не хотелось возвращаться на рабочее место, а то, что объективно я должен был наслаждаться тем, чем занимаюсь. В конце концов, я устроился на одну из самых престижных и высокооплачиваемых должностей среди всех студентов моего курса. Я не паковал остатки еды в пакеты на кухне в ресторане и не стоял в одиночестве в банковском хранилище, подсчитывая кассовые чеки. Я занимался интересным для меня делом в превосходном офисе, из окон которого открывались захватывающие дух виды на залив Сан-Франциско. Именно тогда я подумал, что воскресная тоска совершенно необъяснима.

Видите ли, до этого момента я был сторонником теории, что для устранения неудовлетворенности достаточно найти правильную работу. Плохое место — это черновой, скучный, низкооплачиваемый труд в непривлекательной обстановке. Поэтому я решил, что ключ к радости — это найти интересное, хорошо оплачиваемое место, при этом желательно в офисе. Однако даже удовлетворив все эти критерии, я все равно чувствовал себя несчастным и из-за этого задумывался, так ли уж я люблю консультировать…

Моя теория об удовлетворенности работой сыпалась на глазах, особенно когда я начал встречать все больше людей, казалось бы, на отличных должностях, которые, как и я, испытывали ужас от самой мысли о работе. Это были инженеры, директора, учителя — высокообразованные люди, которые тщательно выбирали свою стезю, исходя из подлинной страсти и интересов. И тем не менее они, несомненно, были несчастны.

Теория полностью развалилась, когда я встретил людей, занимающихся не очень привлекательным трудом и при этом явно находящих в нем удовольствие: садовников, официанток, горничных в гостиницах. После этого мне стало очевидно, что удовлетворенность работой — это нечто большее, чем мне казалось. И я захотел разобраться в этом вопросе, чтобы положить конец бессмысленной трагедии, в которую работа может превратить мою и не только мою жизнь.

Слово «трагедия» не преувеличение. Множество людей каждый день страдают, по-настоящему страдают, уходя от семьи и друзей на работу, и становятся там лишь циничнее, несчастнее и злее. Со временем тупая боль может подточить уверенность в себе и страсть даже у самых сильных, а это, в свою очередь, незаметно, но глубоко отражается на их супругах, детях и друзьях…

Этот феномен не только делает людей несчастными. Он оказывает неоспоримое, огромное влияние на целые организации. Хотя неудовлетворенность сотрудников бывает сложно оценить, она прямо влияет на результативность, обороты и моральный дух, и все это в конце концов сильно бьет по бюджету компании. Это совершенно абсурдно, потому что существует очень эффективное, но почти не применяемое лекарство. Оно не требует прямых затрат и может принести почти немедленную выгоду сотрудникам, менеджерам и клиентам, тем самым вооружая компании, которые им пользуются, мощным, уникальным конкурентным преимуществом.

Однако должен предупредить: лекарство, которое я предлагаю, на первый взгляд покажется смехотворно простым и очевидным. Я это осознаю и, откровенно говоря, немного этого опасаюсь. Но когда я думаю, как многие менеджеры не применяют эти идеи на практике и как многие люди из-за этого продолжают страдать на не удовлетворяющей их работе, я прихожу к выводу, что простота и очевидность, наверное, именно то, что сейчас нужно. Более того, я в этом убежден.

Как в XVIII веке написал Сэмюэл Джонсон (английский литературный критик, лексикограф, эссеист и поэт эпохи Просвещения – ***прим. ред.***), людям чаще нужны напоминания, а не наставления. Я искренне надеюсь, что эта небольшая книга — простое и мощное напоминание, которое поможет вам сделать работу других людей (а может, и вашу собственную) более стоящей и приятной…

Работа, которая не приносит удовлетворения, — не то же самое, что плохая работа. Как и с красотой, определение плохой работы индивидуально. Некоторым не нравится изматывающий физический труд или долгие часы под палящим солнцем. Другие обращают внимание на низкую оплату. Третьим работа кажется плохой, потому что офис расположен далеко от дома или приходится подолгу сидеть за компьютером. Все зависит от того, что человек ценит и что доставляет ему удовольствие. Однако каждый знает, что такое неудовлетворенность. Это когда страшно идти на работу и когда не можешь дождаться окончания дня. Когда работа высасывает из человека силы, даже если он не занят. Когда домой возвращаешься вымотавшимся и озлобленным. Такая работа встречается сплошь и рядом: в консалтинговых фирмах, на телевидении, в банках, школах, церквях, компаниях по разработке программного обеспечения, футбольных командах и парках развлечений. Неудовлетворенность не зависит от должности — она поражает кабинеты руководителей, стойки администраторов и комнаты для сортировки корреспонденции.

Важно понимать, что удовлетворенность никак не связана с должностными обязанностями как таковыми. Профессиональные баскетболисты могут быть несчастны, а женщине, которая убирает в их раздевалке, работа будет в радость. Руководитель маркетинговой службы с зарплатой четверть миллиона долларов в год может страдать, а официантка, подавая ему обед, может видеть в своей работе смысл и радость. В этом вся проблема. Неудовлетворенность не знает границ, ее сложно постичь, и никто от нее не застрахован…

**ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ**

Гораздо сложнее решиться уйти из организации или коллектива (если уж на то пошло, даже из семьи), если вы чувствуете, что другие понимают вас и знают как личность. Менеджер — это человек, который, проявляя заинтересованность, может оказать на сотрудника сильнейшее влияние. Даже в большей степени, чем CEO и руководители на три уровня выше в иерархии, непосредственный начальник должен проявлять неподдельный, личный интерес к сотруднику, чтобы увеличить его удовлетворенность работой. Что значит проявлять к кому-то личный интерес? Я слышал, как тренеры по менеджменту советуют руководителям слушать музыку, которая нравится их подчиненным, и смотреть их любимые телевизионные шоу. Подозреваю, что в некоторых ситуациях это не повредит, но вряд ли с этого надо начинать.

Во-первых, когда пятидесятилетний начальник цеха начинает рассказывать, что слушает хип-хоп и смотрит на MTV программу Cribs!\* (должен признаться, никогда не смотрел), это будет выглядеть неискренне и глупо. Сотрудники за километр учуют фальшивую попытку «побрататься». Еще одна проблема с «культурным отзеркаливанием» (если оно вообще существует) заключается в том, что оно по своей природе слишком обобщенное и стереотипное и часто усиливает в сотрудниках чувство, что на них смотрят как на какую-то массу. Лучший способ устранить всякое чувство обезличенности и невидимости — просто узнать своих сотрудников. Уделить время, сесть с каждым из них и спросить, что происходит в их жизни. Некоторые менеджеры рефлекторно этого избегают, потому что их учили, что закон запрещает задавать такие вопросы на собеседовании. Они почему-то забывают, что то, что недопустимо во время отбора кандидатов, становится важнейшим проявлением доброты по отношению к уже нанятому человеку. При этом такое поведение должно быть искренним. Когда я говорю, что менеджер должен интересоваться сотрудником, я имею в виду подлинный интерес. Чтобы эффективно управлять людьми, требуется определенная степень сопереживания. Менеджеру должно быть любопытно, почему человек встает утром с постели, что у него на уме и как помочь ему стать лучше. Кроме того, личный интерес к сотруднику — это не разовое мероприятие. Его нельзя вычеркнуть из списка дел. Интерес нужно укреплять, демонстрировать снова и снова. Одно дело знать, что дочь сотрудника любит танцевать, и совсем другое — спросить, как прошло пятничное выступление. Неплохо знать, что подчиненный живет с родителями, но знать их имена и справляться об их самочувствии, когда они болеют, — другой уровень. Если это звучит сентиментально, подумайте, оцените ли вы сами, если ваш менеджер начнет по-настоящему интересоваться вами и вашей жизнью. Если в этот момент вы закатываете глаза и думаете, что это не слишком связано с разработкой программного обеспечения, конвейером или бухгалтерией, потерпите: напоминаю, что никто не встает утром с кровати, чтобы писать компьютерные программы, собирать мебель или выполнять какие-то бухгалтерские обязанности. Люди встают с постели, чтобы жить всей полнотой жизни, а рабочие задачи лишь элемент. Люди хотят, чтобы ими управляли как людьми, а не просто как работниками.

Если вы все еще не убеждены, что это имеет смысл или касается именно вас, самое время подумать о том, чтобы уйти с должности менеджера и найти работу, позволяющую вносить индивидуальный вклад. Но если вы со мной согласны, есть два более крупных дракона, и их надо убить.

**НЕНУЖНОСТЬ**

Некоторые удивляются, почему многие спортсмены, рок- звезды и актеры живут в хаосе и несчастливы. Легко указать в качестве виновных наркотики, алкоголь и любовь к материальным благам, но, по-моему, это всего лишь симптомы глубинной причины: неосязаемого страха перед ненужностью. Я привожу этот пример, потому что сложно понять, почему человек, который зарабатывает намного больше других, делает вроде бы любимое дело и купается в лучах внимания и преклонения, может быть несчастен. И почему сиделка в доме престарелых, церковный сторож или школьный тренер по волейболу могут быть счастливы, несмотря на то что зарабатывают лишь малую долю того, что имеет рок-звезда или спортсмен. Я думаю, что ответ сильно связан с нужностью, с влиянием на жизнь других людей. Человек должен ощущать, что нужен другим, и ему надо напоминать об этом почти каждый день. Ему надо знать, что он помогает другим, а не просто служит самому себе. Когда человек перестает видеть свое влияние на жизни окружающих или, что еще хуже, приходит к выводу, что никакого влияния вообще нет, он начинает психологически умирать… Кто-то скажет, что на деле рок-звезды, спортсмены и актеры оказывают влияние на других, и я готов с этим согласиться. Однако они часто не замечают этого или не могут воспользоваться подходящими возможностями. В своей работе они видят череду отдельных действий без четкой связи с повседневной жизнью других людей. Чтобы определить нужность своей работы, все люди, будь то рок-звезды, инженеры-программисты или учителя, должны ответить на два вопроса, и их менеджер обязан помочь им это сделать.

**Кто?**

Первый вопрос, на который нужно ответить: «Кому я помогаю?» Очевидно, что поиски надо начинать с клиентов. Для стюардесс, кассиров в фастфуде, учителей, священников, врачей, официантов и продавцов все просто. Однако многие люди, не занятые в сфере обслуживания, начиная с CEO и заканчивая клерком в бухгалтерии и главой отдела информационных технологий, взаимодействуют с клиентами сравнительно редко.

Частый ответ для этой категории — «внутренние клиенты», другие сотрудники и отделы. Некоторые, услышав это, скажут: «любой человек в нашей компании должен служить клиентам», и я не буду спорить. Однако это не значит, что каждый имеет возможность ежедневно влиять именно на жизнь клиентов и что человек будет получать удовольствие от влияния на кого- то, с кем редко, если вообще хоть когда-то сталкивается. Отвечая на вопрос «на чью жизнь ты влияешь?», CEO, несомненно, должен упомянуть команду руководителей. Для бухгалтеров это, вероятно, будет глава финансового отдела или еще какого-то подразделения компании, которого они обслуживают. А для многих людей, приготовьтесь, ответом будет «мой начальник». Так оно и есть. Вступая в мнимое противоречие с концепцией лидерства как служения (кстати, она мне очень нравится), менеджер иногда должен помочь своим сотрудникам осознать, что их работа оказывает на него серьезное влияние. Эту идею трудно переварить, потому что она вызывает в воображении образы эгоистичных руководителей, которые пользуются своими сотрудниками в личных целях, держат их на привязи и на побегушках. Из-за этого управленцы часто преуменьшают вполне реальное влияние, которое работа их сотрудников оказывает на их собственное удовлетворение и карьерный рост.

Это ужасно. Если сотрудники еще не считают своего менеджера кретином, они получат большое удовлетворение и прилив энергии, если тот поблагодарит их за проделанную работу и объяснит, какую пользу они принесли ему лично. Подумайте об этом еще раз. Мы боимся показаться эгоистичными, а это мешает нам дарить нашим сотрудникам удовлетворение от понимания, что они нам помогли. Как ни странно, в результате они чувствуют, что мы принимаем их усилия как должное.

Менеджеру гораздо лучше быть с сотрудниками откровенным: «Вы знаете, я включил ваш потрясающий отчет в презентацию. Совет директоров был под впечатлением, вам просили передать, что вы прекрасно поработали. Должен сказать, что вы подняли на должную высоту весь отдел и лично меня в глазах CEO. Спасибо!» Это совсем не то, что заявить: «Благодаря вам я сегодня был на волне. Когда я стану богатым и знаменитым, постараюсь не забыть про маленьких людей вроде вас». И это, несомненно, лучше, чем формальное «вы прекрасно поработали». Когда менеджеры — пусть даже из скромности! — делают вид, что не замечают влияния других людей на собственную карьеру и удовлетворенность работой, они отбирают у сотрудников чувство позитивного вклада.

**Как?**

Следующий вопрос, на который менеджеры должны помочь ответить сотрудникам, — это «как именно я помогаю?». Ответ на этот вопрос не всегда очевиден. Когда горничная в гостинице Embassy Suites рядом с аэропортом приносит постояльцу завтрак, она не просто доставляет еду. Она помогает уставшему путнику почувствовать себя немного лучше, а это может значительно повлиять на его настроение на целый день. А администратор в клинике, который помогает пациенту найти чек полугодичной давности, не просто дает информацию. Он дает спокойствие: человек будет гораздо меньше переживать по поводу бюджета, выделенного на здоровье семьи, и у него самого будет меньше проблем со здоровьем. Некоторые менеджеры от всего этого поморщатся и скажут: «Да ладно! Горничная в гостинице просто носит завтраки, а клерк занимается только бумажной работой». И здесь мы подходим к центральной мысли: если менеджер не видит ничего, кроме должностных обязанностей, и не помогает сотрудникам понять, какой вклад они вносят, обязательно возникнет неудовлетворенность работой. Дело не в работе как таковой. Дело в управлении. И одна из самых важных задач, стоящих перед менеджерами, — помочь сотрудникам увидеть, почему их работа для кого-то важна. Пусть для некоторых это звучит сентиментально, но это фундаментальный элемент человеческой природы.

**НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ**

В первую очередь, должен признаться, что слова «неизмеряемость» вы не найдете в словарях. Я придумал его, чтобы описать третий признак неудовлетворенности работой, потому что не смог подобрать подходящего термина. В сущности, это отсутствие у сотрудника инструментов четкой оценки прогресса и успеха на работе. Это порождает двусмысленность и чувство зависимости от субъективной оценки менеджером ежедневных, еженедельных или ежемесячных достижений. Проблема в том, что отличные сотрудники не хотят, чтобы их успех зависел от субъективных взглядов и мнений другого человека: это часто вынуждает их вмешиваться в политику и занимать определенную позицию, что по самым разным причинам бывает неприятно, не в последнюю очередь из-за потери власти над собственной судьбой. Сотрудники, которые имеют возможность измерить свой прогресс и вклад в дело, имеют более развитое чувство личной ответственности и удовлетворенности, чем те, которые такой возможности не имеют. Для определения эффективных параметров оценки работы нужно выделить области, на которые сотрудник влияет непосредственно, а затем позаботиться, чтобы измерения были конкретными и связанными с людьми, которым он служит.

Эту мысль стоит повторить: измерения, которые невозможно связать с нужностью, нелогичны и вызывают у сотрудников смущение. Им остается лишь удивляться, почему они не контролируют самые важные элементы своей работы. Очень часто руководители пытаются сплотить сотрудников, ставя перед ними большие цели (например, достичь заданных показателей выручки, урезать расходы корпорации, поднять цену акций). Проблема здесь в том, что большинство сотрудников не оказывают непосредственного влияния на эти параметры… Поняв, что между их ежедневными должностными обязанностями и меркой, которой их измеряют, нет четкой, наблюдаемой связи, они теряют интерес и чувствуют, что не властны над своей судьбой. И хотя некоторым менеджерам захочется обвинить их в лени и безразличии к благополучию компании, они не понимают, что сотрудники просто ищут параметры, которые теснее связаны с их фактической работой. Именно поэтому многие люди, занимающиеся продажами, наслаждаются своей работой. Они не зависят от человека, который будет говорить, добились они успеха или нет. В конце дня, а еще лучше квартала, такой специалист сам видит результат и чувствует ответственность за него. Спорт — еще одна область явных измерений (здесь проблемами часто становятся обезличенность и ненужность). Представьте баскетбольный матч, в котором счет не ведут, а победителя выбирают судьи на основе субъективных критериев. Звучит глупо?

В отличие от спорта эффективные измерения в бизнесе не всегда количественные. Во многих случаях попытки выразить какие-то параметры числами оказываются искусственными и неуместными. Самые лучшие, оптимальные измерения нередко связаны с поведением и требуют просто неформального опроса клиентов или даже обычного наблюдения за признаками удовлетворенности. Как ни странно, эффективность измерений не обязательно должна быть связана с вознаграждением. Психологические исследования показали, что привязка результатов к оплате иногда даже снижает мотивацию. Так это или нет, смысл в том, что измеряемые параметры дают человеку по-настоящему ощутить сделанное дело. Великие спортсмены радуются голам и тачдаунам, потому что обожают соревноваться, а не потому что это влияет на сумму в контракте, хотя, разумеется, от денег они не откажутся.

Циники могут с этим не согласиться и привести в пример специалистов по продажам, обвинив их в меркантильности и финансовой мотивации. В реальности же большинство таких людей черпают вдохновение в победах, в достижении цели. Да, цель связана с вознаграждением, но деньги всего лишь соус. Вот почему многие представители этой профессии любят соревноваться вне работы — в спорте и не только. Они обожают конкурировать и выигрывать, и награда не обязательно должна быть денежной…

**К делу**

Итак, как применить всю эту информацию на практике? Это зависит от того, чем вы занимаетесь.

**Если вы менеджер…** Попытайтесь сделать три простых шага, чтобы повысить удовлетворенность ваших сотрудников.

Первый шаг — это честная самооценка. Надо задать себе несколько очевидных вопросов о каждой из трех причин. **Обезличенность.** Я действительно знаю своих людей? Их интересы? Как они проводят свободное время? Какова их жизненная ситуация? **Ненужность.** Они понимают, на кого и как влияет их работа? **Неизмеряемость.**

Они умеют оценить собственные прогресс и успех?

Затем подумайте о проведении оценки сотрудников, чтобы дать им возможность поделиться информацией, которая подтвердит или опровергнет точность ваших ответов. Наконец, выработайте план, чтобы скорректировать проблемы, связанные с этими первопричинами. Это может быть несколько простых бесед с глазу на глаз или коллективные сессии, как те, что описаны в первой части книги. Очень полезно просто объяснить сотрудникам эти признаки и рассказать, что вы собираетесь делать. Двусмысленность и туманность могут вызвать подозрения в неблаговидных мотивах.

**Если вы сотрудник, ищете работу или недавно окончили колледж…** Вы можете увеличить шанс, что работа будет приносить вам удовольствие. Прежде всего, поговорите с начальником (нынешним или потенциальным) о трех первопричинах неудовлетворенности и скажите, что хотите их избежать. Большинство менеджеров искренне стремятся стать лучше, и, если можно совершенствоваться с относительно низкими затратами, они изменят свое поведение. Не надо бояться говорить на эту тему: «Знаете, я только что прочел книгу о том, как сделать работу приятнее, и хочу с вами об этом поговорить. Нет, вы не плохой руководитель. Просто мне кажется, я буду работать лучше и мне будет больше здесь нравиться, если вы сделаете следующее». Объясните, что руководитель должен знать вас как человека, знать ваши интересы и устремления, понимать, как ваша работа влияет на других и как эффективно измерять успешность и прогресс. Если менеджер не проявляет к этому интереса, можете мило улыбнуться и сказать, что все в порядке, а потом смахнуть пыль со своего резюме и начать искать работу получше.

Если вы ищете себе отличную работу, спрашивайте менеджеров, которые проводят с вами собеседование, интересуются ли в их компании сотрудниками, как ваша должность будет влиять на людей внутри и вне организации и как будут измерять вашу результативность. Если в ответах вы почувствуете обезличенность, ненужность и неизмеряемость, знайте, что шансы получить от такой работы удовольствие невелики.

**Если выруководитель, HR-специалист или консультант** **и хотите внедрить в организации программу по улучшению удовлетворенности сотрудников…**

Попытайтесь провести короткий, практичный учебный курс, включающий обучение менеджеров трем первопричинам, а затем помогите составить план, чтобы проработать его с сотрудниками.

**МИССИЯ МЕНЕДЖЕРА**

Мне всегда было стыдно, что так много людей избегают «жертвенных» профессий. Я периодически испытываю угрызения совести, что не выбрал карьеру, полностью посвященную служению ближнему. Я глубоко восхищаюсь преданными делу, трудолюбивыми священниками, миссионерами, социальными работниками и удивляюсь, почему еще не бросил работу и не занялся чем-то подобным. Хотя я не исключаю, что когда-нибудь так и поступлю, теперь я осознаю, что каждый менеджер может и должен рассматривать свою работу как миссию cлужения другим. Помогая людям найти удовлетворение в работе, помогая им преуспеть в том, что они делают, менеджер способен оказать глубокое влияние на психологическое, финансовое, физическое и душевное состояние подчиненных и их семей. Он может создать среду, в которой сотрудники будут поступать так же в отношении коллег, подарить им собственную миссию. Все это, в общем, близко к дару Божьему. Поэтому мне кажется, что настоящий позор не в том, что многие люди не служат своему ближнему, а в том, что столь многие менеджеры еще не осознали, что сама их должность подразумевает служение.

**Об авторе. Патрик Ленсиони** — основатель и президент The Table Group, компании, занимающейся разработкой идей, продукции и услуг по улучшению командной работы, прозрачности и вовлеченности сотрудников. Привлекательность разработанных Ленсиони моделей лидерства заинтересовала самых разных клиентов, включая компании из списка Fortune 500, университеты, церкви, профессиональные спортивные, военные и некоммерческие организации. Кроме того, Патрик каждый год выступает перед тысячами лидеров в компаниях мирового класса и на национальных конференциях.

# Всё и сразу: как работать в нескольких проектах одновременно

Хайди К. Гарднер, Марк Мортенсен 05 декабря 2017

Сегодня лишь немногие могут позволить себе роскошь работать только над одним проектом; большинство из нас одновременно трудится над задачами, поставленными разными командами. Теоретически эта система мультикомандности обладает рядом преимуществ: вы можете применить свои экспертные знания именно в том месте и в то время, где они оказываются наиболее востребованы, вы можете делиться знаниями с членами различных групп и переключаться с проекта на проект в периоды затишья, избегая простоев. Однако в реальности, как показали результаты исследования, проводившегося на протяжении последних 15 лет, все гораздо сложнее.

У многих людей одновременная работа над несколькими проектами вызывает стресс. Она оказывается менее продуктивной, чем можно было бы ожидать. Переключение внимания с одной задачи на другую требует времени, снижает концентрацию и отнимает много энергии. При переходе из одной команды в другую вам, возможно, приходится привыкать к различным статусам. К примеру, в одном коллективе вы можете быть боссом, а в другом — новичком, что по-разному влияет не только на уровень ответственности, но и на способность перераспределять ресурсы в условиях жестких временных рамок.

В каждой команде развивается своя уникальная корпоративная культура, свои межличностные отношения, привычки, шутки и ожидания. Чтобы справиться со всем этим, нужно немало энергии. И если вам не удастся подробно распланировать и заранее обсудить степень вашей вовлеченности в деятельность каждой из команд, в конечном итоге может оказаться, что вместо профессионального развития вы будете заниматься рутиной.

Как правильно распределять время, справляться со стрессом и расти в  профессиональном смысле, работая в нескольких командах одновременно? Как не упускать из вида самое главное? Начните с предварительного планирования и следуйте нескольким простым правилам.

**Расставьте приоритеты и установите очередность выполнения рабочих задач**

**Смотрите на проблемы шире.** Сосредоточенность на текущих задачах сводит всю работу к реакции на возникающие ситуативные проблемы. Внесите в график регулярную проверку статуса всех ваших проектов, чтобы отмечать значимые достижения. Если вы заблаговременно выясните, в какие периоды сразу несколько проектов потребуют вашего активного участия, вы сможете лучше распределить время и определить ваши ожидания от рабочего процесса. Оптимальная частота подобных проверок зависит от скорости реализации проекта и стоящих перед вами требований. А стиль управления и стаж участников команды задают тон для расстановки приоритетов в случае непредвиденных трудностей.

**Установите стратегическую последовательность действий.** Выберите какую-то одну задачу и сосредоточьтесь на ее выполнении, а не хватайтесь за все и сразу. Начните с дела, требующего наибольшей концентрации, и сделайте его объектом своего безраздельного внимания. Сформулируйте четкий перечень необходимых результатов, определите, какие действия надо предпринять для их достижения, и твердо следуйте составленному плану. Исследования [показывают](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597809000399), что остаточное внимание — мысли о завершенном проекте, с которого надо переключиться на новые рабочие задачи, — не дают полностью сосредоточиться. Чем меньше таких переключений вам придется совершать за день, тем лучше. Если же вам избежать мультизадачности никак не удается, координируйте и группируйте любые совместимые между собой задачи. К примеру, если вы знаете, что вам понадобится срочно отвечать на телефонные звонки, займитесь выполнением такой задачи, которую можно будет прервать в любой момент.

**Сформулируйте свои ожидания от проекта и сообщите о них другим**

**Защищайте себя.** Если вы сосредоточены на высокоприоритетной задаче, обеспечьте себе атмосферу, свободную от ненужных вторжений. Например, когда я пишу (задача, требующая от меня максимальной концентрации), то настраиваю автоматический ответ на все входящие электронные письма. В нем говорится, что я не проверяю сообщения до определенного времени, и предлагается номер моего мобильного на случай непредвиденных обстоятельств. Попросив людей не ожидать немедленного ответа, вы получаете немного времени на размышления и одновременно даете им понять, что вы обязательно уделите им внимание — но позже. Номер мобильного телефона в таких письмах указывает на вашу готовность ответить, однако в то же время заставляет людей как следует подумать, на самом ли деле их вопрос требует немедленной реакции.

**Отмечайте свои достижения и делитесь ими с коллегами.** Когда лидеры вашей команды видят прогресс, они чувствуют свою силу и способность контролировать ситуацию. Не ждите возникновения сложностей. Чем раньше вы скажете «У меня есть проблема и, возможно, я не смогу выложиться на все 100%», тем больше люди будут склонны вам поверить. В ходе нашего исследования один специалист с большим опытом работы на нескольких проектах одновременно заявил, что почти все его ответы на просьбы членов команды укладываются в два слова: «займусь этим». Даже такой суперкороткий ответ дает коллегам понять, что он услышал их просьбу и свяжется с ними, когда сможет.

**Оптимизируйте ваше развитие**

**Познайте себя.** Один из основных минусов одновременной работы в нескольких командах — ограниченный контакт с экспертами из различных областей. Это сокращает ваши шансы научиться у них чему-нибудь полезному или произвести хорошее впечатление. В условиях нехватки времени у каждого возникает искушение заниматься лишь теми задачами, в решении которых они имеют обширный опыт, а не тратить время на обучение и профессиональный рост новых членов команды. Поэтому вам надо самостоятельно поставить перед собой цели профессионального развития и постепенно их реализовывать. Подумайте, у кого из команды вы хотели бы поучиться. Расскажите о своих целях лидеру команды и выбранным вами экспертам.

**Заставьте себя**. Определив цели развития, отведите в своем расписании специальный промежуток времени непосредственно для обучения. Исследования показывают, что важнейший критерий его эффективности — это время, потраченное на анализ и усвоение новой информации. Это трудно, поскольку в условиях одновременной работы в разных коллективах нам приходится переключаться с одного проекта на другой с конкретной целью максимально сократить периоды бездействия. Поэтому надо специально выделять время на размышления. Разумеется, не надо перегибать палку и тормозить работу только для того, чтобы выкроить немного времени на саморазвитие, но стоит убедиться, что ваши коллеги по проекту воспринимают анализ задач как «настоящую работу».

Во всем мире значительная финансовая выгода от одновременной работы в разных коллективах несмотря на стресс и риски, связанные с совместительством, повсеместно привела к тому, что такая модель трудовой деятельности стала образом жизни, в особенности в сфере умственного труда. Работая по такой схеме, вы сможете справиться с вызовами, которые стоят перед организацией, взявшей на себя повышенные обязательства, и даже извлечете личную пользу.

**Об авторах. Хайди К. Гарднер** — почетный партнер Центра по адвокатуре Гарвардской юридической школы. Информация, представленная в статье, основывается на исследованиях, описанных в ее книге «Умное сотрудничество: как профессионалы и их компании достигают успеха, разрушая привычные барьеры» (Harvard Business Review Press, 2017). **Марк Мортенсен** — преподаватель кафедры организационного поведения бизнес-школы INSEAD; его специализация — психология трудовых коллективов.

# Дело не в шуме: почему мы не можем сосредоточиться в офисе

Дэвид Буркус 01 ноября 2017

Несколько лет назад человек, бравший у меня интервью об одной из моих книг, произнес фразу, которую я помню до сих пор. Он пожаловался, что все время отвлекается в офисе с открытой планировкой, и добавил: «Вот почему я стал клиентом коворкинга через дорогу — тут у меня есть возможность сосредоточиться».

Несмотря на то, что я полностью поддерживаю тех, у кого open space вызывает негативные эмоции, его слова показались мне странными. Рабочее пространство в коворкингах чаще всего *тоже* имеет открытую планировку.

Однако недавно я натолкнулся на серию исследований, посвященных тому, какой эффект оказывает звук на мозг. Они объясняют, почему подход моего интервьюера работает. Прошлые исследования [показывают](https://hbr.org/2013/11/research-cubicles-are-the-absolute-worst), что главная причина недовольства работников в open space и офисах с перегородками – это шум.

Новые открытия, однако, позволяют предположить, что нас отвлекает не шум… а его источники. Более того, разговоры наших коллег определенного уровня громкости могут помочь с выполнением творческих заданий при условии, что мы не становимся участниками этих разговоров. Идеальная рабочая среда для решения креативных задач — не абсолютная тишина, а тихий фоновый шум. Вот почему значительно легче сконцентрироваться в шумном кафе, а не в шумном офисе.

[Исследование](http://www.jstor.org/stable/10.1086/665048%5d), опубликованное в Journal of Consumer Research, выявило, что определенный уровень фонового шума стимулирует креативное мышление. Ученые под руководством Рави Мехта из Иллинойсского университета в Урбане-Шампейне оценивали эффект шума разного уровня громкости на участниках эксперимента, выполнявших тест на творческое мышление.

Участников случайным образом разделили на четыре группы и попросили выполнить тест отдаленных ассоциаций (широко используется для определения креативных способностей: в ходе теста требуется найти связь между словами, которые, на первый взгляд, кажутся подобранными случайно). Участники каждой из групп были подвергнуты разным уровням фонового шума: от полной тишины до 50, 70 и 85 дБ. Разница между результатами в группах статистически была незначительной, однако участники эксперимента, слышавшие шум громкостью в 70 дБ (уровень, близкий к громкости разговоров в кафе) справились с тестом значительно лучше остальных. Так как эффект от шума был незначительный, можно предположить, что на нашу способность мыслить креативно не влияет ни полная тишина, ни шум в 85 дБ (громкость шумного измельчителя мусора или тихого мотоцикла). Это показалось мне удивительным: смею предположить, что никто из нас не захотел бы работать рядом с шумным агрегатом или мотоциклом.

Однако тот факт, что участники эксперимента, слышавшие шум громкостью 70 дБ, показали столь высокий результат, может свидетельствовать о том, что *правильный* уровень шума (не слишком громкий, но и не полная тишина) может стимулировать креативное мышление. Он нарушает привычный нам образ мыслей и дает разыграться нашему воображению, позволяя при этом сосредоточенно работать. Такое состояние «рассеянной концентрации» лучше всего подходит для выполнения творческих задач. Как пишут исследователи, «находясь в сравнительно шумной обстановке, мы стимулируем абстрактное мышление своего мозга и заставляем его генерировать креативные решения».

В рамках другого [исследования](https://www.brikbase.org/content/sound-creativity-correlating-brainwave-psychometric-changes-workplace-acoustics) ученые использовали электроэнцефалографию (ЭЭГ) лобной доли мозга, чтобы изучить мозговые волны участников эксперимента, выполнявших тест на креативность в обстановках разной степени шумности. Исследователи обнаружили статистически значимые изменения в результатах тестирования и связь между ними и определенными мозговыми волнами. Как и в предыдущем исследовании, определенный уровень белого шума оказался наиболее благоприятным фоном для творческих заданий.

Так почему же многие из нас ненавидят офисы открытого типа? Тихие разговоры наших коллег, слабый гул вентиляционной системы должны помогать нам концентрироваться. Проблема может быть в том, что в офисе мы волей-неволей отвлекаемся на чужие разговоры и не можем сосредоточиться. Исследователи, использовавшие ЭЭГ, обнаружили, что общение с глазу на глаз, разговоры и прочие подобные отвлекающие факторы негативно влияют на творческий процесс. В кафе или коворкингах, в свою очередь, присутствует определенный уровень неназойливого фонового шума, но ничто не отвлекает наше внимание.

Обобщая, можно сделать вывод, что секрет идеальной обстановки для сосредоточенной работы кроется не в отсутствии шума, а в отсутствии отвлекающих факторов. Если вам нужно выполнить важное задание, лучшей стратегией будет найти место, где вы сможете скрыться от коллег и руководства. И не так уж важно, насколько оно будет шумным.

**Об авторе.** Дэвид Буркус — автор нескольких бестселлеров и готовящейся к изданию книги «Friend of a Friend», преподает лидерство и инновации в Университете Орала Робертса.

# Зависть в помощь

Илсе Санд 10 ноября 2017

***От редакции.***Как относиться к своим чувствам? Как понять, почему они возникают? Что делать, если вы испытываете гнев, страх, зависть, ревность или радость? На эти и другие вопросы отвечает в своей книге «Компас эмоций» (ее русский перевод выходит этой осенью в издательстве «Альпина Паблишер») психолог и психотерапевт Илсе Санд. Мы публикуем главу из книги, посвященную зависти.

Во время своих лекций о чувствах я всегда стараюсь уделить хотя бы пару минут для разговора о зависти, и нередко то, о чем я рассказываю, становится для слушателей откровением. На протяжении всей жизни их приучали считать зависть чувством злым и неправильным. А когда выясняется, что у этого чувства есть и хорошие аспекты, у некоторых слушателей — возможно, впервые в жизни — появляется желание рассказать о тайных муках собственной зависти.

Зависть — недуг, от нас не зависящий. Сами мы его не выбираем и — будь наша воля — предпочли бы от него избавиться. Базовые составляющие зависти — это тоска, потребность чего-либо и нереализованные таланты. Вы завидуете, когда другие обладают чем-то, чего вам самим недостает.

Некоторые из нас обращаются к психотерапевту, загнав себя в состояние настолько глухой печали, окутавшей их, словно серый кокон, что они уже не в силах определить, чего хотят сами. Когда я прямо спрашиваю: «Чего бы вам хотелось?» — они не могут мне ответить. Они просто не знают. Тогда я задаю следующий вопрос: «Когда вы чувствуете зависть?» И в этом ответе мы находим ключ ко всем подавленным желаниям.

**Зависть и зашифрованные в ней сообщения**

Психотерапевт Бент Фалк, член Союза психотерапевтов и кандидат теологических наук, называет зависть миноискателем, который показывает нам путь к скрытым желаниям и не нашедшим применения талантам. За завистью скрываются тоска и, скорее всего, некий талант. Вам остается лишь понять, чего именно вам не хватает, и вы сможете начать движение вперед.

Один из моих пациентов страдал от зависти к своему богатому двоюродному брату. «У меня не получится просто взять и разбогатеть, — говорил он, — это за гранью моих возможностей». Однако порой нужно копнуть чуть глубже, чтобы отыскать другой путь. Что именно привлекает в богатстве?

Йенс считал, что у богатства есть два преимущества. Во-первых, оно освобождает от необходимости работать. Второе преимущество связано с впечатлением, которое производит состоятельный человек на окружающих. Йенсу хотелось, чтобы его считали успешным.

Йенс переехал в квартиру подешевле и сократил расходы на предметы, в которых не особенно нуждался. Кроме того, он договорился со своим работодателем о том, что возьмет несколько отпусков за свой счет и перейдет на частичную занятость. Таким образом Йенс обрел желанную свободу, которая принесла ему чувство безграничного счастья.

Анализируя его желание казаться успешным, мы обнаружили скрытую травму. В свое время, будучи школьником, Йенс на протяжении нескольких лет был объектом травли со стороны одноклассников. Обнаружив это, родители перевели его в другую школу, и впоследствии Йенс старался не вспоминать про эти эпизоды из собственной жизни, никому не рассказывал о них и пытался жить так, словно этого никогда не происходило. Но каждый раз, когда он казался себе несчастным — например, когда оказывался возле своего состоятельного брата, его охватывало чувство бессилия и одиночества: он словно вновь становился отщепенцем, как тогда, в детстве.

Проработав травму, Йенс избавился от необходимости чувствовать себя успешнее, чем другие. Внезапно он осознал, что богатство отдаляет людей, и захотел стать совершенно обычным, общаться с такими же, как он сам, и наслаждаться жизнью.

**Жажда разрушения**

Зависть — составное чувство, элементами которого являются несколько базовых чувств. Наиболее сильное из них — печаль. В нем также присутствуют грусть и тоска по тому, чего вам недостает, а еще — в большей или меньшей степени — гнев. Возможно, услышав о предмете вашей зависти, вы испытываете лишь едва заметное раздражение. А возможно, ваша боль становится настолько сильной, что вам хочется разрушить то, о чем рассказывает ваш собеседник.

Жажда разрушения сама по себе не опасна. От подобных желаний до реального импульса бесконечно далеко — если, конечно, вы не страдаете психическим расстройством или не находитесь под воздействием алкоголя или других изменяющих сознание препаратов. Вероятнее всего, ваши нравственные установки остановят вас от разрушительных действий. Многие полагают, что, едва осознав свое разрушительное желание, мы сразу же захотим его осуществить. Совсем наоборот! Чем яснее мы отдаем себе отчет в собственных чувствах, тем проще сохранить контроль над действиями.

В зависти живет также и радость: она появляется, когда вы видите вашего собеседника радостным и представляете себя на его месте.

Некоторые осуждают зависть, заявляя, например: «Он с нами не пошел, просто потому что завидует». Однако завидовать вовсе не так уж «просто». Это крайне болезненное чувство, нередко заставляющее нас замыкаться в себе: мы осуждаем самих себя за зависть и никому не рассказываем о своих переживаниях.

Если вы испытываете зависть, то, вероятно, нуждаетесь в заботе и поддержке — с их помощью вы сможете обнаружить свой потенциал и приступить к его реализации.

**Завидуете? Расскажите об этом!**

Из-за зависти часто портятся отношения, потому что мы редко рассказываем о нашей зависти. Те, кто испытывает это чувство, стыдятся его. Завидовать запрещено.

Если рассказать о зависти, многие проблемы решатся. Признаться в зависти можно, например, так: «Я так рад за тебя, но меня все-таки немножко гложет зависть — я бы тоже так хотел!» Или так: «Когда ты рассказываешь мне про свою новую любовь, я понимаю, как же мне не хватает подобного чувства! Мне даже дышать трудно от тоски. Я хотел бы порадоваться за тебя, но сейчас для меня это так непросто». Честное признание может положить начало беседе о том, как именно вам добиться исполнения ваших желаний или достичь цели. Интенсивность зависти зависит от того, насколько мы сами верим в то, что способны добиться желаемого. Чем сильнее уверенность в своих силах, тем меньше зависть.

Иногда спасать ситуацию приходится тому, кому завидуют, потому что сам завистник слишком стесняется говорить о своих чувствах. Попытаться вызвать признание можно так: «Я замечаю, что мы отдаляемся друг от друга. Когда я рассказываю о своем счастье, ты словно исчезаешь. Мне хотелось бы, чтобы ты знал — я прекрасно пойму, если тебе больно это слышать».

Иногда зависть бывает такой сильной, что мы предпочитаем вовсе прекратить отношения — на время или навсегда. Например, если вашего коллегу повысили, назначив на должность, на которую вы и сами претендовали, вам будет непросто наблюдать за радостью коллеги. Однако спустя несколько месяцев или лет отношения между вами восстановятся.

Потеряв мужа или жену, вдовы и вдовцы первое время избегают общества счастливых супругов — их вид чересчур бередит рану. Тем не менее по прошествии немалого времени боль от утраты становится терпимой и менее мучительной.

Тому, кому мы завидуем, тоже приходится несладко. Успешные люди нередко одиноки. Те, кто мечтает о таком же успехе и, вероятно, обладает соответствующими талантами, отстраняются от тех, кто достиг высот. Такова цена успеха, которого другим тоже хотелось бы добиться.

**Постарайтесь не осуждать**

Некоторые полагают, что зависть — низкое чувство, от которого необходимо избавляться. «Ты? Да нет, уж ты-то точно не завистливый!» — возможно, говорят они. Однако, когда вы не можете повлиять на чувство, осуждать его тоже нет смысла. Вы не в силах взять и прекратить завидовать. Такое решение как минимум обойдется вам очень дорого: вы заплатите за него утратой жизнерадостности и целеустремленности.

Но определенное влияние на собственные чувства вы все-таки имеете. Лучшее, что вы можете сделать, чтобы не мучиться от зависти, — это попытаться получить то, чего вам недостает, или признать утрату, погрустить и освободиться, а затем поставить перед собой новые цели.

Если у вас не выходит ни получить желаемое, ни признать утрату, обсудите ситуацию с психотерапевтом или коучем, вместо того чтобы мучиться, ничего при этом не предпринимая.

**Радость, вызываемая восхищением и завистью окружающих**

В детстве я некоторое время завидовала своей сводной сестре, когда ее мама дарила ей подарки. В следующий раз, побывав в гостях у мамы, я вернулась с красивой коробкой, в которую сложила все свои лучшие игрушки. На дно коробки я уложила фольгу, а игрушки проложила ватой так, чтобы распаковывать все это пришлось подольше, а проделать это я постаралась на глазах у сестры. Сейчас уже не помню, завидовала ли она мне, но в тот момент я очень на это надеялась.

Когда у детей появляется какая-то новая вещь, они, радостно улыбаясь, заявляют своим приятелям: «Смотри, а у тебя такой нет!»

За желанием вызвать восхищение и зависть со стороны окружающих может скрываться множество разных мотивов. Возможно, это способ отомстить. Когда к такому приему прибегают взрослые, он может представлять собой форму пассивной агрессии. Бывает, что мы прибегаем к таким поступкам в целях самоутверждения, в попытке представить себя в наиболее выгодном свете. Или нам просто хочется, чтобы нами восхищались.

Некоторые не могут представить себе жизни без восхищения со стороны окружающих. Довольно часто это происходит оттого, что они путают восхищение с любовью, а в детстве ими часто восхищались, но недостаточно любили.

Если в определенной ситуации вы испытываете зависть, хотя обычно к ней не склонны, возможно, тот, кому вы завидуете, намеренно или неосознанно провоцирует вас. Иногда зависть больше говорит не о самом завистнике, а о том, кому завидуют.

У одного из моих пациентов — Пера — был брат, который постоянно хвастался своими достижениями, а Пера при этом мучила досада. «Но я, наверное, просто завидую», — сказал он.

Я уточнила, какие отношения были между ними, и вскоре Пер с удивлением осознал, что же на самом деле происходит: Якобу не было никакого дела до внутреннего мира его брата. В его лице Якоб стремился найти лишь подтверждение своему успеху. Якоб ожидал восхищения, а Пер обвинял себя в том, что его собственные достижения не могут тягаться с успехами брата.

Мало кому приятно выполнять функцию зеркала, не обладая тесным душевным контактом с тем, кто ищет в вас отражение своего успеха.

И если вы столкнулись с тем, что вам неприятно слушать рассказы о чужих достижениях, возможно, это никак не связано с вашей завистью. Вас могут просто использовать для самоутверждения, а подобное вряд ли кому-то понравится, если, конечно, между вами нет договоренности, что ваши отношения будут строиться именно таким образом.

Пер решил проводить с Якобом меньше времени — и теперь, когда ему не нужно было выслушивать Якоба по несколько часов кряду, ему стало легче. Он перестал обвинять себя в зависти, и вскоре Якоб начал больше интересоваться его жизнью.

**Резюме: как конструктивно использовать зависть**

Если вы стыдитесь своей зависти и старательно ее игнорируете, попробуйте пойти новым путем и открыто в ней признаться. Расскажите о ней кому-то из окружающих и выясните, чего вам недостает и как изменить ситуацию. Если желаемое недостижимо, постарайтесь признать утрату и вволю погрустить.

Если из-за зависти вы испортили отношения с кем-то, самое время попробовать их наладить: открыто расскажите этому человеку о своих чувствах, оставив в стороне страхи о том, что зависть заставит его отвернуться от вас.

# Советы тем, кто страдает от трудоголизма

Ребекка Найт 29 ноября 2017

Многим из нас просто нравится работать. Но даже если работа подпитывает ваше эго и дарит чувство значимости, это не значит, что она приносит вам пользу. Вы постоянно задерживаетесь в офисе? Проверяете электронную почту из дома? Как разорвать этот порочный круг? Как убедить окружающих (таких же помешанных на работе коллег и требовательного начальника), что работать все время — вредно? Как можно скорректировать ожидания вашего руководителя и сотрудников?

**Что говорят эксперты**

Мэри Блэр-Лой, социолог и директор-учредитель Центра гендерных исследований в профессиональной сфере при университете Калифорнии в Сан-Диего, говорит, что в обществе, «где работу считают морально достойным занятием», трудоголизм не выглядит серьезной проблемой. «В нашей культуре работа требует и заслуживает полной самоотдачи», — отмечает он. Такая преданность имеет свои преимущества. «Работа может бросать вам вызов, может увлекать вас, позволяет узнавать что-то новое и влиять на карьеру других людей. Все это приносит большое удовлетворение», — говорит Блэр-Лой. Но, отдавая все свое внимание работе, вы платите слишком высокую цену, считает Стюарт Фридман, профессор менеджмента в Уортонской школе бизнеса и автор книги «Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life». Работа допоздна, редкие отпуска, отсутствие настоящего отдыха из-за вездесущих электронных устройств — все это вредит вашим отношениям, здоровью и продуктивности. Вот несколько советов, которые помогут вам преодолеть зависимость от работы.

**Пересмотрите определение успеха**

Начните с переосмысления понятия «успех». Обычно трудоголики — это перфекционисты, которые постоянно стремятся быть впереди. Безусловно, профессиональные достижения — это прекрасно, но, чтобы по-настоящему жить полной жизнью, вам также нужно «иметь понимание цели и границ, которые учитывали бы вашу семейную жизнь, физическое и духовное здоровье», говорит Фридман. Иными словами, ваша самооценка не должна вращаться вокруг вашего статуса и зарплаты. Вы должны брать в расчет качество ваших отношений, вашу вовлеченность в жизнь общества, ваше физическое и эмоциональное благополучие. Помните, что невозможно быть лучшим во всем, отмечает Блэр-Лой, так что не будьте слишком строги к себе. «Вам не нужно быть идеальным сотрудником, идеальным родителем, триатлонистом или человеком, который читает The Economist от корки до корки. У вас не должно быть сверхчеловеческих ожиданий относительно себя», — поясняет эксперт.

**Сместите фокус внимания**

Вам следует сделать шаг назад и подумать, как бы вы хотели тратить ваше время и энергию. «Думайте о том, что для вас важно, — советует Фридман. — Если вы стремитесь установить важные связи и развить карьеру, внимание — ваш самый ценный актив». Как вы хотите инвестировать его? «У вас гораздо больше контроля над ситуацией, чем вы думаете», — считает эксперт. Разумеется, всегда будет работа, которую нужно выполнить, но вы можете сделать сознательный выбор и потратить время на что-то другое: провести его с семьей, с друзьями или помочь окружающим. Блэр-Лой советует фокусировать внимание на одном деле в каждый момент времени и не работать в многозадачном режиме. Если вы выходите в свет с супругой или смотрите бейсбольную игру с детьми и при этом говорите по телефону по рабочему вопросу или проверяете почту, вы обманываете их и обделяете своим вниманием, считает эксперт. Все время находиться в режиме многозадачности не просто невежливо, но и неэффективно. «Возможно, быстрый ответ добавит несколько баллов к вашей репутации на работе, но он точно не будет продуманным», — объясняет Блэр-Лой. Если вы проводите время с человеком, отдайте ему все ваше внимание на несколько часов. После этого вы сможете позволить себе пятиминутный перерыв, чтобы разобраться с возникшими рабочими вопросами.

**Измените ожидания**

Фридман считает, что нельзя преодолеть зависимость в одиночку. Он предлагает привлечь на свою сторону коллег, родных и друзей, которые будут готовы проконтролировать вас и поддержать. Чтобы «обновить» ожидания вашего начальника и коллег, прямо расскажите им об изменениях, которые хотите предпринять, и объясните, почему вы это делаете. Дайте понять вашему боссу и сотрудникам, почему «в их интересах» оказать вам помощь. «Недостаточно будет попросить их помочь вам оторваться от работы, чтобы проводить время с семьей. Люди должны увидеть пользу для себя», — говорит Фридман. Он рекомендует сказать что-то вроде «В следующем месяце каждый вторник с четырех вечера я буду недоступен. Думаю, вы заметите повышение моих результатов, так как я смогу решить некоторые вопросы в личной жизни и буду меньше отвлекаться на работе. Спустя месяц мы обсудим, как все прошло». Блэр-Лой разделяет это мнение. Сообщайте честно и прямо о своих планах «выделить время в течение дня, когда вас не будут отвлекать», это обеспечит вам большую гибкость в формировании своего расписания, а также поможет «управлять ожиданиями» внутри команды, считает она.

**Попробуйте цифровой детокс**

Вовсе не обязательно быть трудоголиком, чтобы стать рабом своего смартфона. Фридман называет такое поведение поведением «реактивного робота, который дергается каждый раз, когда его зовут». Если физически вы на месте, но мысленно — отсутствуете, вы показываете окружающим, что они для вас не очень важны. Нет единого решения для всех, кто хочет попробовать цифровой детокс, поэтому имеет смысл попробовать разные варианты. Вот некоторые из них.

**Спрячьте смартфон.** Если рабочий день закончен, нет смыла держать смартфон под рукой. «Вы же не приводите ребенка с собой в офис на случай, если ему что-то понадобится? — спрашивает Блэр-Лой. — Нет. Тогда почему, когда вы проводите вечер дома с семьей, вы держите вашу работу рядом с собой на случай, если ей будет от вас что-то нужно?» Блэр-Лой ссылается на исследования, которые доказали, что само присутствие телефона между двумя людьми влияет на качество и содержание их разговора. «Общение становится более поверхностным, потому что мы знаем, что в любой момент его может прервать звук оповещения», — говорит она.

**Не заполняйте время телефоном.**Многие из нас, особенно трудоголики, говорит Фридман, достают свои телефоны в любой свободный момент: в очереди в офисной столовой, между беседами на мероприятии по нетворкингу, в конференц-зале в ожидании коллег. «Вы обращаетесь к телефону за социальной поддержкой, когда волнуетесь или когда вам становится скучно». Сопротивляйтесь этому порыву. Лучше займитесь тем, что вам действительно нравится делать, советует эксперт. Вначале вам может быть некомфортно. В конце концов, непросто избавиться от привычки тянуться за телефоном, чтобы заполнить время. Но когда вы справитесь с ней, то научитесь жить настоящим моментом, отвлекаться от дел и получать удовольствие от жизни.

**Будьте примером для подражания.**Даже если в вашей организации принято сидеть в телефоне, когда кто-то другой говорит, это все равно невежливо, считает Фридман. Это особенно важно, если вы руководитель, ведь вы служите примером для остальных. Ваша команда учится у вас профессионализму, ее участники будут повторять ваше поведение перед клиентами и другими людьми. Вы влияете на свое окружение.

**Практикуйте осознанность**

Существует все больше доказательств того, что практика осознанности помогает людям обрести большую гибкость мышления и принимать более удачные решения. По словам Фридмана, тренировка осознанности может быть «крайне полезной» для людей, пытающихся избавиться от трудоголизма. «Она помогает вам получить чувство контроля и цели, учит сознательно и обдуманно делать выбор», — поясняет эксперт. Блэр-Лой особенно рекомендует медитацию. «Прежде чем действовать, сделайте несколько вдохов и выдохов, это помогает», — говорит она.

**Поставьте здоровье на первое место — не только ради себя**

Корректируя свои приоритеты, не забудьте позаботиться о себе. «Вы не можете работать продуктивно, креативно и тщательно больше определенного количества часов в день. И вы определенно не можете делать этого без полноценного сна, правильного питания и физических упражнений», — говорит Блэр-Лой. Многочисленные исследования показывают, что люди, которые делают приоритетным свое здоровье (хорошо питаются, делают перерывы в работе, берут выходные и отпуска, много занимаются спортом), более энергичны и сосредоточенны. Конечно, если вы преследуете только свои интересы, это не продлится долго, предостерегает Фридман. Вы должны думать и о других: о своих клиентах, друзьях, коллегах и родственниках, которые рассчитывают на вас и ваше здоровье. «Такой образ мышления изменит вашу мотивацию», — считает Фридман.

**Запомните эти принципы**

**Что делать:**

* Пересмотрите свое понимание личного успеха. Сместите фокус на качественные отношения, вовлеченность в общественную жизнь, физическое и духовное благополучие
* Тщательно планируйте, как и с кем вы проводите время.
* Практикуйте осознанность.

**Чего не делать:**

* Бороться в одиночку. Обратитесь к коллегам, друзьям и родным, чтобы они помогли вам справиться с зависимостью.
* Машинально тянуться за телефоном в любой некомфортной ситуации.
* Забывать о физических упражнениях, сне и полноценном питании.

**Пример 1. Ищите поддержку и измените ожидания коллег**

Аманда Совадски, бывший корпоративный директор по коммерческой деятельности из Миннеаполиса, впервые поняла, что с ее трудоголизмом что-то не так, когда оказалась в отделении экстренной медицинской помощи из-за панической атаки. Врач выписал ей препарат Xanax, и Аманда поняла, что «нужно что-то менять».

«Я оглядываюсь в прошлое и понимаю, что испортила многие отношения, потому что была слишком занята на работе. Это должно было насторожить меня», — говорит она.

Чтобы справиться с трудоголизмом, она обратилась за помощью к мужу. «Я попросила его отслеживать мой уход с работы в определенное время. Он звонил мне в шесть вечера (более реальный срок, чем пять часов) и не вешал трубку, пока я не выходила из здания».

Затем она взяла под контроль использование гаджетов дома. Она стала выключать телефон в восемь вечера и включать его только в семь утра. «Это позволило мне отдыхать по вечерам и спокойно начинать новый день. Раньше я спешила проверить электронную почту сразу после будильника», — говорит Аманда. «Также я перестала отправлять письма своим подчиненным после окончания рабочего дня и по выходным — это только усугубляет безумный рабочий цикл»,  — признается она.

Аманда изменила ожидания своего руководителя за счет постепенного сокращения рабочих часов. «Я по-прежнему гарантировала выполнение задач в сроки. Однако я стала чаще говорить «нет», чтобы сконцентрировать свое внимание на 20% дел, которые дают 80% результата», — говорит она.

Еще один способ, который помог ей победить зависимость от работы, — медитация. «Медитация помогает мне жить настоящим моментом и наслаждаться жизнью, когда я не на работе», — говорит Аманда. «Когда я снова начала получать удовольствие от жизни, я поняла, насколько отождествляла свою ценность с работой. Дальше стало проще постепенно сокращать рабочие часы, потому что у меня снова появились друзья и увлечения».

**Пример 2. Возьмите гаджеты под контроль**

У Марезы Ларизаде много должностей и ролей: бизнес-ангел в компании Bonobos, основатель сайта для поиска топ-менеджеров Doostang, созданного при поддержке венчурного фонда, и генеральный директор pulsd, онлайн-стартапа консьерж-услуг из Нью-Йорка.

Пару лет назад он осознал, что, из-за многочисленных профессиональных обязанностей, «все его время и силы уходили на работу». Это было ненормально, ему нужно было объективно взглянуть на свою карьеру. «Пришло время что-то менять», — решил Мареза.

Он создал несколько «суперпростых» правил, чтобы ограничить использование гаджетов. К примеру, электронную почту он проверяет только в пять вечера по будним дням. «[Таким образом] у меня меньше соблазна прерывать рабочий процесс постоянными проверками почты» — говорит он. «Если кто-то хочет сообщить мне важную информацию, он может позвонить мне или поставить в копию письма коллегу, который скажет, что мне нужно на что-то срочно ответить».

Как основатель бизнеса Мареза всегда был «дежурным» на случай непредвиденных обстоятельств. Но с тех пор как компания выросла, по выходным он делегирует все второстепенные вопросы коллегам.

Мареза пользуется смартфоном, но почти не проверяет электронную почту в субботу и воскресенье. Он редко пишет сообщения и отключает уведомления в большинстве приложений. «Вы начнете жить настоящим моментом и ценить людей, которые находятся рядом с вами, как только отключитесь на несколько часов», — говорит он.

И самое главное, на первое место он поставил свое здоровье и благополучие. «Я больше сплю и меньше езжу в командировки», — говорит Мареза.

Эти изменения положительно повлияли на него и его сотрудников. «Они видят, насколько я радостнее, когда отдохну. Теперь всем в компании стало лучше», — признается он.

**Об авторе.**Ребекка Найт, журналист из Бостона, публиковалась в The New York Times, USA Today и The Financial Times, читает лекции в Уэслианском университете.

# Советы тем, кто не может работать без вдохновения

Кристи Хеджес 26 сентября 2017

Когда есть вдохновение, работа спорится. Мы видим цель и чувствуем, что нашли применение своим талантам. Мы делаем то, что должны делать. И вдруг ни с того ни с сего вдохновение пропадает. Может быть, недоброжелательный комментарий босса заставил нас спуститься с небес на землю. Или задание не вызывает особого восторга. Вдохновение бывает удручающе мимолетным, а вернуть его очень непросто. Даже если вы работаете в компании своей мечты, все равно наступают моменты, когда приходится глубоко копаться в себе, чтобы почувствовать новый прилив вдохновения.

Я консультировала многих руководителей, которые попадали в эту зыбкую трясину. Они никак не могли понять, в чем причина их состояния: в компании, в стечении обстоятельств или в них самих.

Психологи Тодд Трэш и Эндрю Эллиот занимаются проблемой вдохновения уже несколько десятилетий. Они выделили три составляющие, которые характеризуют это состояние: способность видеть новые возможности, восприимчивость к положительному воздействию извне, а также энергичность и мотивацию. К счастью, вдохновение — не статичное состояние ума, а процесс, который можно стимулировать. Мы не можем заставить себя испытывать вдохновение, но в силах создать среду, которая будет способствовать его появлению. Вот несколько советов, которые помогли моим клиентам.

**Не ждите хорошего настроения**

Без вдохновения вы чувствуете себя в тупике. Но в этой ситуации бездействие — главный враг. Вдохновение не снизойдет на вас, пока вы сидите за столом и отвечаете на письма. Не ждите неожиданного озарения, если ничего не меняете. Опыт когнитивно-поведенческой психотерапии [свидетельствует](https://www.psychologytoday.com/basics/cognitive-behavioral-therapy) о том, что наше поведение влияет на наши мысли и чувства. Когда мы меняем свое поведение, меняется и то, что мы ощущаем.

Не медлите с действиями — это только усугубит чувство застоя. Каждый сделанный вами шаг откроет новые возможности и пробудит эмоции, которые вы раньше не замечали. Не забывайте и то, что мы в большей степени контролируем свою рабочую среду, чем предполагаем.

**Найдите то, что поможет вам обрести вдохновение**

Добившись успеха на своем поприще, мы зачастую перестаем учиться. Однако исследователи установили: люди, считающие себя экспертами, становятся более консервативными. Это явление ученые называют «приобретенным догматизмом». Лучший способ обрести и не потерять вдохновение — это новые впечатления и новые открытия.

Есть много возможностей их заполучить: сходить на лекцию или групповое занятие, прочитать книгу, посетить профессиональное мероприятие, отправиться в путешествие. Выберите что-то из этого перечня, а затем включите в свой график. Возможно, вы решите каждые полгода путешествовать, или каждую пятницу читать книги и статьи, или, может быть, каждые три месяца знакомиться с тремя новыми людьми из вашей сферы. Так, Билл Гейтс дважды в год выделяет себе неделю для размышлений. Это время он проводит вдали от офиса, читает и набрасывает новые идеи. Большинство сотрудников не может себе такого позволить. Однако если хотя бы пару часов в неделю вы будете посвящать занятиям, расширяющим ваш кругозор, то сможете сохранить вовлеченность и заинтересованность работой.

**Заведите новых друзей**

Люди, с которыми мы проводим время, влияют на наше настроение и запас сил. А также они часто повторяют и подкрепляют наши убеждения. Легко оказаться в ситуации, когда из недели в неделю мы говорим с одними и теми же людьми об одних и тех же вещах.

Заводите новые знакомства. Приложите усилия к тому, чтобы найти наставников и партнеров, которые работают в других сферах, для обмена идеями. Ролевые модели — хороший [источник вдохновения](http://psychology.exeter.ac.uk/staff/index.php?web_id=Thekla_Morgenroth&tab=pubs). Они дают нам шанс учиться опосредованно, на чужом опыте, стимулируют генерацию новых идей, позволяя мельком заглянуть в будущее.

С примерами для подражания — людьми старше вас по возрасту или должности, вы сможете переосмыслить свое поведение и свои возможности. Составьте список тех, кто обладает качествами, которыми вы восхищаетесь. Выберите несколько конкретных качеств, а не общий идеальный набор. Нет необходимости завязывать с этими людьми отношения. Наблюдать за ними и учиться на расстоянии — нормально. Им даже не обязательно знать, что они служат для вас примером.

**Сократите набор вариантов**

Порой нам недостает мотивации из-за того что мы не знаем, что делать: остаться на старой работе, найти другую, попробовать себя в новой области, сменить отдел или попросить повышения. Обилие вариантов парализует. Об этом в своей книге «Парадокс выбора» («The Paradox of Choice») профессор психологии Барри Шварц. Очень часто избыток вариантов смущает нас, и мы бездействуем.

Мы можем повысить свою мотивацию, сократив количество доступных нам вариантов, что сделает проще наш выбор. Приятно, когда у нас есть план и мы ему следуем. Если дело застопорилось, попробуйте записать все возможные варианты действий, выбрав три, которые больше всего придутся вам по душе, и расставьте их по порядку. Затем уделите время выбранным направлениям.

Эти советы пригодятся — не только когда вы находитесь в состоянии апатии. Важно следовать им, даже когда вы на подъеме. Так вы сохраните присутствие духа надолго.

Вдохновение не должно казаться чем-то труднодостижимым. В ваших силах создать условия для возникновения новых идей и открытий. Как сказал Джек Лондон: «Не стоит ждать вдохновения, за ним надо гоняться с дубинкой. Даже если вы его не поймаете, то все равно найдете что-то очень на него похожее».

**Об авторе.** Кристи Хеджес, коуч в области лидерства и коммуникации руководителей, автор книги [«The Inspiration Code: How the Best Leaders Energize People Every Day» и «The Power of Presence: Unlock Your Potential to Influence and Engage Others»](https://www.amazon.com/Inspiration-Code-Leaders-Energize-People/dp/0814437893), президент компании Hedges, преподает в Институте трансформационного лидерства при Джорджтаунском университете.

# Как заинтересоваться неинтересным и понять сложное

Барбара Оакли 15 ноября 2017

В юности я ненавидела математику: получала неуды или с трудом дотягивала до конца курса. Окончив школу, я больше всего радовалась тому, что мне больше никогда не придется браться за учебник по математике или какой-нибудь другой точной науке. Математика казалась мне бессмысленной и бесполезной и к тому же вызывала ощущение болезненного бессилия; то же самое относилось и к урокам информатики.

В те годы я бы пришла в ужас от одной только мысли, что я стану профессором технических наук, полюблю математику и буду чувствовать себя как рыба в воде в мире технологий. Опираясь как на личный опыт, так и на изученные мной научные труды, я пришла к выводу, что возможно увлечься теми областями знания, которые ранее казались занудными или вызывали ненависть, а со временем и полюбить их. В сегодняшнем стремительно меняющемся мире способность выработать в себе интерес к новым наукам или новым аспектам жизни приобретает особую значимость. И вот что нужно для этого сделать.

**Найдите мотивацию.** Первый шаг в деле развития интереса к нелюбимому предмету — определить причину, по которой вам нужно начать в нем разбираться. Один из мощных источников мотивации — желание изменить свою жизнь к лучшему. Стремление повысить качество жизни позволяет мысленно сопоставить ваш текущий статус (допустим, вы секретарь) и желаемую должность (скажем, дипломированный бухгалтер). Для меня мысленный контраст между занимаемым мной положением — низший ранг в армии — и многочисленными карьерными возможностями, открывающимися перед штатскими, послужил сильным стимулом что-то изменить. Именно поэтому в возрасте 26 лет я предприняла попытку повторно изучать школьный курс математики, чтобы, возможно, стать инженером.

**Преодолейте боль.** Даже мысль о том, что нам не нравится или не хочется делать, может активировать дорсальную поверхность островковой доли коры — участок мозга, отвечающий за наше восприятие боли. Это значит, что, например, мысли о математике, если вы ее терпеть не можете (или изучение английского, если вы не любите этот язык), может вызвать настоящую физическую боль. В результате мозг начинает отвлекать ваше внимание от объекта, послужившего причиной неприятных ощущений. Другими словами, вы начинаете прокрастинировать.

Лучший способ справиться с прокрастинацией — использование «техники помидора», простой методики тайм-менеджмента, разработанной Франческо Чирилло. Она включает в себя несколько шагов:

1. Выключите все, что может вас отвлечь (никаких оповещений на экране телефона или компьютера)
2. Поставьте таймер на 25 минут
3. На протяжении этих 25 минут постарайтесь максимально сконцентрироваться на поставленной задаче
4. По окончании этого времени вознаградите себя по меньшей мере пятью минутами приятных дел (послушайте музыку, пообщайтесь с друзьями, выпейте кофе).

Я очень жалею, что не знала о существовании «техники помидора», когда перенастраивала свой мозг. Короткие перерывы в работе помогают усвоить изученный материал и достичь понимания темы, не впадая в фрустрацию. Кстати, о фрустрации…

**Усвойте, что не понять что-то с первого раза — абсолютно нормально.** Люди часто не осознают, что у мозга существует два совершенно разных способа познавать окружающий мир. Первый мозг задействует, когда необходимо сконцентрироваться на информации, которую вы пытаетесь проанализировать или изучить — в психологии он получил название сфокусированного, или активного. Второй способ познания относится к ситуациям, когда мы не акцентируем внимание на какой-то отдельной задаче. В этот момент мозг использует основные нейронные сети, находясь в состоянии покоя и расслабленности — то есть активируется диффузный, а не сфокусированный режим мышления.

Большинству людей необходимо попеременно задействовать оба типа мышления, чтобы усвоить тему. Когда вам не удается сделать что-то с первой попытки, это не значит, что вы безнадежно тупы. Вам просто нужно немного времени, чтобы переключиться на диффузный режим мышления, который даст возможность посмотреть на задачу под другим углом зрения.

Никто никогда не говорил мне, что не понимать что-то — нормальное явление. И это послужило причиной моих предыдущих неудач в освоении математики. Я искренне верила, что каждая новая тема должна была моментально усваиваться в моем мозгу. Поскольку этого не произошло, я списала все на отсутствие у меня каких-либо способностей к математике и оставила попытки что-то понять. Лишь годы спустя, после того как служба в армии перевернула мою жизнь, я решила доказать себе, что я действительно могу овладеть точными науками.

**Заведите коллекцию нейронных «блоков».** Когда учение дается нам тяжело, мы часто ограничиваемся поверхностным знанием вместо досконального изучения. Однако никто и никогда не может спеть песню с первого раза и больше не репетировать. Развитие профессионального мастерства подразумевает автоматическое применение основных ключевых понятий и инструментов.

Попробуйте выполнить следующее упражнение, если ваша работа связана с точными науками (вы можете с легкостью использовать схожее упражнение для других дисциплин). Проверьте, сможете ли вы решить сложную задачу, пользуясь лишь листом бумаги для вычислений и не подглядывая в ответы. Если нет — попробуйте еще раз. И еще раз, и еще — и так несколько дней. Каждый новый день кропотливой работы и последующий сон укрепляют ваши новые нейронные паттерны — «блоки» обучения. Вскоре вы обнаружите, что можете «спеть» задачу в уме — достаточно одного взгляда на нее, чтобы этапы решения быстро выстроились в вашем мозге. Вы «разблокировали» материал. Но не обманывайтесь: необходимо затратить много времени для поиска решения проблемы на листе бумаги, прежде чем вы разовьете в себе способность находить ответ в уме.

По мере увеличения коллекции нейронных блоков, посвященных решению различных задач, вы приобретаете новые знания и опыт в сфере вашей деятельности. А чем обширнее ваши специальные знания, тем больше вам будет нравиться то, что вы изучаете. Ежедневная тренировка и создание нейронных блоков играют важную роль не только в изучении точных наук, но практически во всех областях знания: освоении иностранных языков, спорте, музыке, танцах — даже при обучении вождению.

С помощью этих четырех шагов вы сможете пробудить интерес к областям знания, которые не особо вам нравятся. В некоторых случаях потребуется больше времени, чтобы достигнуть настоящего мастерства, но описанный в этой статье подход поможет вам справиться со всеми трудностями. Как и я, вы удивитесь, какие некогда ненавистные вещи вы способны полюбить.

**Об авторе.** **Барбара Оакли** — исследователь в области глобального цифрового обучения университета Макмастера, автор книги Mindshift: Break Through Obstacles to Learning and Discover Your Hidden Potential.

# Наш мозг к этому не приспособлен: почему 8-часовой рабочий день стал бессмыслицей

12.10.2017

Рабочий день длиной в 8 часов — общепринятый стандарт в корпоративном мире. Но есть ли в нем смысл? На самом деле такой рабочий распорядок часто мешает людям показывать лучшие результаты.

Писатель Сринивас Рао [привел](https://medium.com/the-mission/8-reasons-the-8-hour-workday-doesnt-make-sense-cde67f2e785c) семь причин, по которым жесткие рабочие часы плохо влияют на сам процесс работы. Он уверен, что восьмичасовой рабочий день не работает потому, что наш мозг к этому не приспособлен, и мы живем в эпоху информационной, а не промышленной экономики.

**1. Это устарело**

Восьмичасовой рабочий день стал побочным продуктом индустриальной революции. Изготовление деталей на фабрике нельзя отнести к тяжелому мыслительному или творческому труду. Таким образом, был смысл в том, чтобы максимизировать производительность сборочных линий и продолжительность рабочего дня до того момента, пока это не угрожало физическому здоровью работников.

Но дело в том, что индустриальная революция закончилась больше 50 лет назад.

**2. Наш мозг способен заниматься тяжелым мыслительным трудом не более двух часов подряд**

Годы изучения экспертов в своих отраслях показали, что лучшие специалисты не способны выдерживать высокую интенсивность работы и концентрацию более двух часов.

Если самые способные специалисты во всех отраслях способны работать на максимуме возможностей всего пару часов, то насколько эффективно держать работников на одном месте по восемь часов? Похоже, не очень. В определенный момент отдача от наших усилий начинает убывать как по количеству, так и по качеству. В экономике это явление известно как закон убывающей отдачи. Для восьмичасового рабочего дня это тоже актуально, поскольку не все часы дня одинаково благоприятны для работы.

**3. Пик продуктивности для каждого приходится на разное время**

Ошибочный довод в пользу восьмичасового рабочего дня состоит в том, что якобы все люди живут в одинаковом ритме. Но у всех нас пик приходится на разное время дня, в концепции восьмичасового рабочего дня это не учитывается. Возможно, некоторые люди вообще не выходят на пик собственной производительности на работе, потому что вынуждены находиться там в конкретные восемь часов.

**4. Качество проведенного времени важнее его количества**

Многие считают, что связь между временем и продуктивностью действительно существует. По каким-то причинам мы стали думать, что результат нашего труда прямо пропорционален потраченному на него времени. Если проводить за творческим трудом всего час в день, но в этот час полностью погружаться в работу, выхлоп от этой работы будет намного выше. Интенсивность и концентрация намного важнее того, сколько времени вы потратили.

**5. Сила воли**

На протяжении восьми часов людям приходится принимать сотни решений, и этот процесс полностью истощает запасы их силы воли. Рой Баумайстер в своем [исследовании](http://www.dk.ru/wiki/issledovanie#binding) показал, что люди, слушания о досрочном освобождении из тюрьмы которых проходили до обеда, гораздо чаще получали положительное решение по сравнению с теми, чьи слушания проходили после обеда. Причина в том, что ко второй половине дня судьи успевали вынести слишком много вердиктов, наступало утомление и способность принимать решения ослабевала. Один из способов сохранять свою силу воли — ограничить количество дел на день и выработать определенную рутину, которой можно будет следовать ежедневно.

**6. Озарение не происходит, пока вы сидите за рабочим столом**

В экономике связей, как нынешние реалии назвал писатель и предприниматель Сет Годин, максимизировать производительность труда уже не так важно. На первые позиции вышли инновации и креативность. Вряд ли творческое озарение можно вызвать, просидев за компьютером восемь часов подряд.

Творческое озарение чаще всего приходит в нерабочие часы и становится завершением долгого инкубационного периода. Нужно получить новую информацию, переработать ее и затем придумать что-то новое. Как пишет ученый из Гарварда Срини Пиллай, «активировать творческое мышление может не только блуждающий разум, но и блуждающее тело».

**7. Восьмичасовой рабочий день заставляет путать понятия «занятой» и «продуктивный»**

Умственная работа — это не сборочная линия, и занятость скорее мешает, а не помогает извлекать ценность из информации.

Согласно Закону Паркинсона, любая задача займет у нас ровно столько времени, сколько мы запланируем. Поэтому вполне возможно, что те дела, которые мы успеваем за восьмичасовой рабочий день, можно уместить и в четыре часа.

# Как использовать стресс себе на пользу

Сьюзан Дэвид

Сегодня и пяти минут не пройдет без разговоров о стрессе: стресс-тесты, стресс-менеджмент, а от чего все мы, в конце концов, по всей вероятности, умрем? Конечно, вы угадали — от стресса. Мы с грустным видом хвастаемся стрессом, мы на него жалуемся, занимаемся йогой и медитируем, чтобы от него избавиться. Мы помешаны на стрессе.

В этом свете моя мысль может показаться, мягко говоря, странной: стресс полноценной и счастливой жизни не помеха.

Во многих инструкциях по самосовершенствованию утверждается: жить нормально можно, только искоренив в себе негативные мысли и чувства. Но изучая проблемы «эмоциональной гибкости» я выяснила, что попытка уйти от стресса, его только усиливает. Лучше признать силу эмоций и просто, если можно так сказать, плыть по волнам, чтобы на другом берегу спокойно принять решения, отрешившись от стресса.

Представьте себе, что стресс — это радиостанция, с которой вам хочется переключиться. Ведь вы же не будете заглушать радиостанцию, которая вам не нравится, другой музыкой? Естественно, нет. Вы просто нажмете на кнопку и уйдете на другой канал на свой выбор. Точно так же попытки погасить стресс позитивными мыслями или действиями, как правило, заканчиваются ничем. А когда нам не удается справиться со стрессом, мы начинаем еще больше волноваться и становимся заложниками постоянного круговорота стресса.

По большому счету, стресс — вещь исключительно полезная. Это важная, развитая в процессе эволюции реакция на опасность, которая автоматически появляется в чрезвычайных обстоятельствах. При виде чего-то опасного (или тревожного) срабатывает ваш стрессовый механизм, который помогает быстрее бежать, выше прыгать, лучше видеть и быстрее думать. Стресс — лучшее оружие нашего организма, благодаря ему в давние времена мы не стали жертвой хищников. Как бы мы ни старались, от стрессовой реакции нам не избавиться — мы в ней нуждаемся.

При этом возникает вопрос, как употребить стресс во благо? Если от него нельзя избавиться, то что же с ним делать? Вот что я могу предложить.

**Измените направление взгляда.** Исследования , опубликованные в журнале Health Psychology, свидетельствуют о том, что наши мысли по поводу реакции организма на стресс, могут улучшить наше физическое состояние. Оказалось, что те, кто позитивно или, по крайней мере, спокойно относился к стрессу, были более здоровыми и жили дольше, чем остальные. Вывод: лучше думать о стрессе как о встроенном насосе, который готовит нас к трудностям и помогает, а не мешает, идти дальше. Когда сердце начинает биться чаще, а ладони становятся потными, поблагодарите свой организм: теперь можно идти на совещание или вступить в разговор, будучи готовым к любым неожиданностям. Такая линия поведения не является отрицанием или призывом «мыслить позитивно»; она просто соответствует нашему быстро меняющемуся миру.

**Преодолейте зависимость.** Я часто объясняю своим клиентам, что значит попасть в зависимость. В нашем случае это означает переход от ощущения переживания стресса до полного ему подчинения. Точно определив эмоции, мы можем таким образом определить свое общее состояние и пугающую реальность, с которой мы сталкиваемся каждый день. Повторяю, не следует забывать, что стресс — это реакция организма на наше восприятие окружающего мира. Стресс не всегда соответствует реальному положению вещей, поэтому попробуйте в уме дать другое определение ощущению беспокойства, и тогда фраза «Я на взводе» превратится в «Мне нужно сделать презентацию, поэтому я испытываю стресс, на который мой организм реагирует соответствующим образом». Немного отступив назад, совсем чуть-чуть, мы сможем открыть новые горизонты.

**Дайте волю любопытству.** Почему вы напряжены? Для того чтобы снять напряжение, нам нужно выявить его источник. Но сделать мы это сможем лишь посредством детального исследования нашего чувства, принимая во внимание причины стресса, людей, которые могли его вызвать, и качество переживаний. Как вы себя ведете в состоянии стресса? Какие слова повторяете про себя, когда вами овладевает чувство беспокойства? Определите характер ответов на эти вопросы.

Наперекор расхожему мнению, «снять напряжение» не так-то легко, как может показаться. И поэтому, вместо того, чтобы подавлять естественную реакцию на окружающие обстоятельства, не бойтесь проявить чувства. Стресс готовит вас к борьбе, дает силы, повышает вероятность успеха и, в конечном итоге, уберегает от смерти.

# Победить стресс просто, если знаешь его причину

Энни Грейди

Каким бы вы ни были энергичным, трудолюбивым и умным, рано или поздно наступает момент, когда стресс захлестывает вас и трудно сдержать эмоции. Провоцируют его факторы, вызывающие рефлекторную реакцию, которая адекватна или неадекватна в данной ситуации.

Когда мы находимся в состоянии возбуждения, верх берет часть мозга, отвечающая за эмоции. В кровь выбрасывается огромное количество адреналина и кортизола, которые на ранних этапах эволюции защищали нас от угроз — например, от нападения медведя (застыть на месте, бороться или бежать прочь). Часть мозга, отвечающая за логику, временно отключается, и вы теряете способность вычислять, принимать решения и мыслить рационально.

В такой ситуации вы становитесь заложником эмоций, поэтому реальное состояние дел понять нелегко. Организм входит в режим защиты и пребывает в нем, пока угроза или провоцирующий фактор не миновали. Со временем эти реакции могут обострить состояние тревоги, депрессии, раздражения, усталости и вызвать другие проблемы со здоровьем — от сердечного заболевания до снижения иммунитета.

В последнее время ученые все больше внимания уделяют стрессу на работе. Согласно недавним исследованиям, только в США он приносит убытки экономике в размере более $300 млрд в год. А учитывая тот факт, что стресс на работе становится причиной 120 тыс. смертей в год, борьба с ним стала краеугольным вопросом. Стресс в огромной степени влияет на наше здоровье, ощущение счастья и продуктивность работы.

Стресс вездесущ и неизбежен, но все мы на различные ситуации реагируем по-разному. **То, как мы преодолеваем стрессовые обстоятельства, играет решающую роль в определении степени устойчивости к ним.** Начните борьбу с ним с выяснения своего поведения во время него:

* Каково воздействие стресса на физическом уровне (например, становится тесно в груди, выступает пот, крутит желудок, болит голова и т. д.)?
* Каково психологическое или эмоциональное воздействие стресса (например, потеря контроля над собой)?
* Как вы избавляетесь от стресса (смеетесь, медитируете, занимаетесь йогой, читаете и т. д.)?

Определение провоцирующих факторов — основной момент, позволяющий развить эмпатию и устойчивость. Эмоциональный интеллект — это способность понимать не только собственные, но и настроение и эмоции других, а также умение использовать эту информацию для управления своим поведением. Эмпатия определяет то, как вы взаимодействуете с другими людьми и оказываете на них влияние, поддерживаете отношения, добиваетесь цели, принимаете решения, управляете своими эмоциями. Чем сильнее эмоции, тем с большей вероятностью они будут определять ваше поведение.

Как мама ребенка с особенностями развития, у которого серьезные поведенческие и эмоциональные проблемы, я периодически «завожусь» — и мне нужно учиться правильно реагировать на стресс. Для меня этот процесс начинается с понимания эмоций.

Если проследить моменты возникновения стрессовых ситуаций, эмоций, с которыми невозможно справиться, и отчаяния, то вы заметите некую закономерность: всегда есть кто-то или что-то, провоцирующее стрессовую реакцию.

Возьмем, к примеру, ваш типичный рабочий день с его совещаниями, сроками и другими стресс-факторами. Представьте, что коллега ставит вас в неудобное положение перед начальником и другими сотрудниками, сообщая им, что вы сорвали сроки выполнения важной работы. Ваши плечи напряжены, ладони становятся потными, а желудок сжимается. В этом случае вами овладело чувство неловкости. Если вы не проявите сдержанность, ваши невольные мысли и поведение могут повлиять на отношения с коллегами и другие события в течение дня.

**Вот самые распространенные источники стресса, которые нам всем знакомы:**

* работа
* дети
* финансы
* взаимоотношения
* болезнь
* непомерные перегрузки
* одиночество
* семейные отношения
* отсутствие баланса между работой и личной жизнью
* неопределенность

Но обнадеживает то, что, выявив свои провоцирующие факторы, каждый сможет выбрать свой способ реагирования на них. Следующие вопросы помогут вам определиться:

* Я впадаю в гнев, когда \_.
* Я не справляюсь с чувствами, когда \_.
* Меня обижает, когда \_.
* Я считаю грубым \_.
* Мне хочется, чтобы на работе люди \_.
* Я возмущаюсь, когда \_.
* Я раздражаюсь, когда прихожу на работу и \_.

В социальной психологии фундаментальная ошибка атрибуции относится к нашему стремлению судить других по поведению и приписывать его их характеру, при этом о себе мы склонны судить по нашим намерениям. По существу, мы строим догадки относительно побуждений людей и осуждаем их за действия. Когда нам не нравится поведение окружающих, мы отмечаем это как недостаток характера. При этом нам невдомек, что, оценивая других, мы повышаем свой уровень стресса.

Поэтому, когда в следующий раз кто-то будет говорить или делать что-то, провоцирующее ваше стрессовое состояние, определитесь со своими эмоциями и поймите их. Настройтесь на позитивный лад и попытайтесь найти самое оптимистичное объяснение поведению окружающих. Вспомните пример с коллегой, который указал на срыв графика по вашей вине. А что, если мы посмотрим на ситуацию по-другому? Возможно, коллегу попросили доложить обстановку и намерения подвести вас не было? Конечно, можно было поступить иначе, но все мы люди и совершаем ошибки.

Сосредоточившись на позитивном объяснении поведения человека или сложившейся ситуации, начинаешь по-другому смотреть на вещи. Такой прием не только снизит уровень стресса, но, к вашему удивлению, повысит оптимизм. Вы почувствуете себя лучше, станете более активными и устойчивыми в поведении.

**Начните претворять в жизнь эту практику и спросите себя:**

* Как это влияет на меня с физической, эмоциональной и психологической точки зрения?
* Что провоцирует эти чувства и эмоции?
* Что нужно сделать, чтобы лучше справиться с ситуацией и эмоциональной реакцией на нее?

Устойчивость — это комплекс умений и навыков, которые можно развить и отточить. В жизни стресса на нашу долю хватает, поэтому, определив заранее провоцирующие факторы, можно контролировать себя. Увидите, что вы все реже будете «заводиться», а реакция станет более управляемой. Применение этих навыков позволит не только снизить уровень стресса, но и развить в себе эмоциональный интеллект, твердость и устойчивость. 

# Хорошая работа не спасает от выгорания

Скотт Бисон

Новый [обзор](http://go.staplesadvantage.com/rs/896-JNU-907/images/Staples%202015%20Workplace%20Index.pdf?aliId=781184), опубликованный в Staples Advantage, предлагает к размышлению парадоксальные выводы о работе в американских компаниях. В подавляющем большинстве люди там всем довольны. Но при всем при этом они ощущают, что перегорели. Как же так получается?

Для начала давайте взглянем на статистику. Хорошие новости такие: 43% респондентов считают себя счастливыми и любят свою работу, еще 43% утверждают, что счастливы «в общем и целом». Это убедительный аргумент в пользу офисной работы и даже целой культуры с комиксами про Дилберта и сериалом «Офис», которые задевают душевные струны многих из нас. Однако есть и плохие новости: 53% тех же опрошенных сотрудников заявляют о том, что они полностью вымотаны.

На мой взгляд, эти цифры можно объяснить тем, что, несмотря на утомленность, подавляющее большинство этих же сотрудников пребывает в восторге от характера своей работы. По всей вероятности, говоря в терминах Института Гэллапа, работа дает им возможность реализовывать себя каждый день. Это способ обогатить свою жизнь, позволяющий людям вносить вклад в создание продуктов и услуг, что в конечном итоге приносит пользу и обществу в целом. В то же время большинство таких белых воротничков чувствует, что выдыхается. Постоянная привязка к рабочему месту не позволяет им сократить количество рабочих часов или снизить нагрузку до минимума.

Вы можете спросить: ну и что? Если 86% сотрудников счастливы — это большое достижение. Зачем все мешать в одну кучу? В том-то и проблема: когда человек признается вам в том, что он выжат как лимон, — это серьезный сигнал. Он старается дать вам понять, что дальше так просто не может продолжаться.

Причин для выгорания может быть много. Психологи утверждают, что подобная ситуация часто возникает на работе, где на сотрудника возлагается серьезная ответственность при минимальном уровне контроля со стороны руководства, что неминуемо провоцирует стресс. В случае с исследованиями, опубликованными в Staples, респонденты вполне конкретно формулируют причины своих проблем. Подавляющее большинство — 52% — утверждает, что выгорание является результатом бесконечно длинных дней и долгих часов, проведенных за работой.

Если корень зла в чрезмерном количестве рабочих часов, варианты разрешения проблемы кажутся очевидными. В первую очередь работодатели могли бы снизить сверхурочную нагрузку, поручая людям задания в адекватных объемах, не требующих «ночевки» в офисе. Можно прибегнуть и к другим методам повышения продуктивности сотрудников — например, предоставлять им большую мобильность, сокращать количество часов, которые специалист тратит впустую в офисе. Каждый из этих способов заслуживает более пристального изучения.

**Умерьте свои требования к рабочему времени**

Многие, включая меня, уже писали о печальной цене хронического переизбытка работы, за которую сотрудники платят своей жизнью, и о попытках их борьбы с последствиями длительных перегрузок. Я посвятил подробному исследованию этого явления свою книгу «The Working Dad’s Survival Guide: How to Succeed at Work and at Home». Исследования Staples подтверждают, что это типичные условия для многих специалистов: четверть опрошенных сообщает, что, уходя из офиса за полночь, они обычно продолжают работать еще и из дома. И еще 40% сотрудников работают в выходные дни хотя бы раз в месяц.

И хотя я думаю, что многих вполне устраивают изредка случающиеся переработки, поскольку для них это часть современного мира, никто не согласится систематически быть загруженным по уши работой, которую и в оплачиваемые рабочие часы невозможно успеть сделать. Вместо того, чтобы закрывать глаза на проблему, работодателям стоит честно рассчитывать время, которое люди затрачивают на решение поставленных перед ними задач. Когда численность персонала сводится к определенному минимуму готовых к трудовым подвигам рабочих лошадок, то наступает перегрузка и перегорание. Когда сотрудники вынуждены работать в режиме 24/7, у них остается меньше времени на личную жизнь и восстановление сил. Вместо всего этого нам следовало бы правильно формировать команду и распределять обязанности таким образом, чтобы предупреждать возникновение критических ситуаций и заполнять возможные пробелы, не привлекая сотрудников вкалывать в нерабочее время.

**Предоставьте своим людям возможность быть мобильными и независимыми**

Люди работают наиболее продуктивно, когда у них есть возможность спланировать время и место работы так, чтобы это не вступало в противоречие с другими обязанностями. Для этого компаниям вовсе не обязательно устанавливать какие-то формальные программы удаленной работы и гибкого рабочего графика. Напротив, куда эффективнее будут неформальные договоренности от случая к случаю. Решение проблемы заключается в простом желании работодателя дать возможность своему сотруднику выстроить собственную работу таким образом, чтобы это соответствовало ее сути, рабочему стилю, семейным нуждам и личным потребностям. Поддерживая стандарты производительности, предоставляя при этом некоторую свободу своему специалисту в выборе места, времени и способа работы, вы тем самым поможете ему/ей правильно использовать свое время и избежать состояния полного выгорания.

**Тратьте как можно меньше времени своих людей**

Более одной трети белых воротничков, принявших участие в исследовании Staples, заявили, что являются жертвами гигантского потока электронных писем. При этом они уверены, что это негативно отражается на продуктивности. Каждый пятый заявляет, что проводит больше двух часов в день на встречах, при этом четверть опрашиваемых утверждает, что встречи, на которые они вынуждены ходить, зачастую бесполезны. В данной ситуации руководители обладают всеми необходимыми рычагами, чтобы снизить количество потраченного впустую времени. Как отмечают авторы отчета Staples, в компании могут быть разработаны внутренние регламенты и инструкции, которые регулировали бы объемы переписки, в то время как для самих сотрудников могут проводиться обучающие семинары по вопросам эффективного использования электронной почты. Организация встреч должна подразумевать наличие четкой повестки дня и ясной последовательности дальнейших шагов, при этом проводить их стоит только в случае крайней необходимости, а не при каждой удобной возможности.

**Работа не должна вести к изнеможению**

В конце концов, даже работая сверхурочно, люди будут в меньшей степени страдать от перегруженности, если у них есть возможность в течение дня передохнуть и переключить свое внимание на что-то другое. Действительно плохо с точки зрения физиологии и психологии, когда люди в буквальном смысле выбиваются из сил — прыгают выше головы, работая в обед и не делая никаких перерывов. В то же самое время сотрудники, которые регулируют интенсивность и темп своей работы, периодически переключаясь на что-то другое — например, выходя прогуляться, в итоге значительно повышают свою продуктивность. Менеджеры-управленцы могут тоже помочь делу — для начала надо перестать считать, что хороший специалист — обязательно трудоголик. Нуждаетесь в способе переключения тона и интенсивности работы? Позовите вашу команду на обед и уведите разговор подальше от профессиональных и рабочих тем. Попросите коллегу прогуляться во второй половине дня. Переоборудуйте комнату отдыха, чтобы она действительно могла кого-то привлечь.

В целом, обращайтесь с вашей командой, как она того заслуживает — ведь это люди, занимающиеся интеллектуальным трудом и довольные свои положением, поэтому цените их время. Белые воротнички сейчас, похоже, счастливы тем, что они делают, однако это не означает, что теперь они могут пренебрегать всем остальным в жизни и как можно больше вкалывать на свою компанию. Работодатели не должны играть на желании сотрудников достичь карьерных высот. Руководители, которые навязывают своим подчиненным идею о том, что работа — это и есть жизнь, обречены на провал, их лучшие люди просто сгорят на работе, и останется обвинять только себя, ведь об эффективности придется просто забыть.

# Как восстановиться после эмоционального выгорания

Рон Фридман

В 1993 году, обеспечив своей команде золотую олимпийскую медаль — в третий раз выиграв чемпионат NBA и в седьмой раз набрав за сезон больше очков, чем любой другой игрок Лиги, Майкл Джордан объявил, что уходит из большого спорта. Ему исполнилось 30 лет.

«Настала пора перемен», — пояснил Майкл. Оставалось немного времени до начала очередного сезона, а Джордан никак не находил в себе стимула для интенсивных тренировок. «Я устал от рутины, все время одно и то же, я уже не чувствовал прежней радости и предвкушения, все надоело», — вспоминает он.

Недавно почти то же самое мы услышали от другой знаменитости. В ноябре в интервью Терри Гроссу (NPR) Джон Стюарт ответил на вопрос, останется ли он в The Daily Show теперь, когда снял успешный фильм. «Не думаю, чтобы когда-нибудь мне удалось найти для себя другую столь подходящую работу, — сказал Стюарт (контракт его скоро заканчивается). — И все же наступает момент, когда ты понимаешь: того, чем ты занимаешься, тебе уже мало или настала пора перебить слишком комфортное состояние».

Многие из нас чувствовали нечто похожее, завершив крупный проект, заключив удачную сделку или подготовив отличную презентацию в совете директоров. Неделями, а то и месяцами ты заставляешь себя упорно сосредотачиваться на этом единственном, поистине геркулесовом подвиге. А потом наступает день, когда все уже завершено.

Стремясь к этой великой цели, неустанно во имя нее работая, мы воображаем, какое это будет счастье — покорить новую высоту. И не предвидим, что, поднявшись на гору, мы окажемся на довольно-таки холодном ветру — и предстоит еще спуск. Период эйфории заканчивается, нужно вернуться к обычной жизни, войти в рабочий график.

А это не так-то просто.

Прежде всего, когда напряженная ситуация, волнение, упорный труд сменяются более расслабленным периодом жизни, вполне возможен упадок духа. Пока длился стресс, человек «подсаживался» на адреналин. Мы привыкаем к постоянной востребованности, и когда вдруг все останавливается, наступает «ломка».

Кроме того, обычная рутинная работа не так уж привлекательна. Для полной вовлеченности нам требуется постоянный рост. А после резкого скачка, усиленного профессионального развития нам кажется, что наступил застой.

Но главная трудность с мотивацией после значительного успеха заключается в том, что мы не распознаем симптомы эмоционального выгорания.

Для решения сложных и новых задач понадобились огромные интеллектуальные, эмоциональные и физические усилия. Эти усилия на протяжении длительного периода времени требовали огромных расходов энергии. Когда человек постоянно расходует больше энергии, чем успевает накопить, ему грозит выгорание.

Но в отличие от обычной усталости, выгорание не так легко обнаружить. Отсутствуют бросающиеся в глаза симптомы, все гораздо тоньше. Чуть больше времени уходит утром на то, чтобы встать с кровати. Вы стали откладывать на потом важные решения. Стали с некоторым пессимизмом или даже цинизмом относиться к своему делу.

Даже психологи, чья профессия в том и состоит, чтобы замечать подобные симптомы, нередко пропускают собственное выгорание. Отчасти именно потому, что выгорание снижает способность различать симптомы выгорания.

Мы все подвержены эмоциональному выгоранию, особенно после завершения трудных заданий. Это не означает, конечно, что любой успех непременно сменяется периодом неэффективности, разочарования и лени. Но кое-какие советы вам пригодятся, когда вы в следующий раз вынуждены будете вернуться после великой победы к обычному образу жизни.

**Осознайте, что ваша работа сейчас станет труднее.** Распространенная ошибка — нереалистичные ожидания насчет того, как вам будет работаться после великого успеха. Вы отдали много энергии, заряд батарейки на нуле, трудно сосредоточиться даже над самыми простыми вещами. Задачи, которые вы прежде с легкостью решали, теперь требуют больших усилий. Нужно откорректировать ожидания, таким образом вы облегчите и чувство вины, которым обычно сопровождается — и усиливается — эмоциональное выгорание.

**Разделяйте мысли и действия.** У большинства людей на празднование триумфа отводится не так уж много времени. Наверное, у вас накопилось огромное количество долгов, пока вы добивали свой великий проект, ведь и повседневные задания никуда за это время не делись.

Не поддавайтесь соблазну тут же нырнуть с головой во все эти дела. Когда у человека остается мало энергии, он с трудом отличает действительно важное от просто срочного. И тут-то возникает риск сделаться заложником суеты.

Выделите несколько часов вне работы, сядьте спокойно, составьте список дел, определите приоритеты. Эти несколько часов сосредоточенности помогут вам освободить разум от перегрузки, и свои ограниченные силы вы направите на действительно нужные дела. Определенность сама по себе придает сил. В противном случае вы, скорее всего, накинетесь на те дела, от которых хочется побыстрее избавиться — вот только и пользы от них мало.

**Подзарядите свои батарейки.** Для максимальной эффективности человеческому телу требуется отдых и восстановление. Не стоит работать на пределе физических или умственных сил — и самому тяжело, и результаты невысокого качества.

Если после победы вы не имеете возможности взять продолжительный отпуск, нужно включить часы отдыха непосредственно в рабочий день. Отметьте в календаре перерывы и в это время выходите на прогулку. Не перекусывайте перед компьютером. Хотя бы несколько дней по окончании рабочего дня отключайте электронную почту, а еще лучше — приехав домой, уберите подальше мобильный телефон.

Что делать дома для быстрейшего восстановления сил? Статья из журнала Journal of Occupation Health Psychology дает полезные указания. В этом исследовании психологи сравнили, как различные способы проводить время после работы сказываются на темпах восстановления. Многие предпочитают пассивный отдых, надеясь на релаксацию, но исследователи убедились, что еще лучше человек «реанимируется» благодаря физическим упражнениям и элементарному человеческому общению.

Вывод: чтобы подзарядить батарейку, необязательно сбрасывать темп. Иногда лучше всего даже увеличить скорость, но сменить направление. Не валяйтесь перед телевизором, лениво переключая каналы — позвоните друзьям, найдите партнера для теннисного матча.

**Поставьте себе очередную цель.** Чтобы не снижалась вовлеченность, нам требуется постоянный рост, задачи, превышающие нынешний уровень компетентности. Консультант по лидерству Джим Коллинз говорит, что каждой компании требуются «великие, амбициозные цели», иначе ничего не достигнешь. И такие же цели нужны и каждому сотруднику.

Если вы хотите работать по максимуму, вам нужен какой-то новый стимул. Отведите в расписании время для исследования свежих идей, или для чтения перед работой, или 15 минут после ланча на просмотр блогов по вашей отрасли. Так у вас сохранится ощущение личного роста даже при выполнении вполне предсказуемых и привычных заданий.

Еще один метод роста: менторство. Мы склонны рассматривать его как способ учить других, повышать эффективность чьей-то работы. Однако новые исследования показали, что во многих случаях основной выигрыш достается наставнику: он избавляется от ужасного ощущения, что его карьера «уперлась в потолок».

Чем тут помогает менторство? Исследования подтвердили, что оно предотвращает скуку на работе, помогает нам увидеть обычные задания под новым углом. То есть в менторстве мы вновь обретаем рост, и эмоциональное выгорание нам уже не грозит.

И, наконец, от вашего отношения к работе после победы в немалой степени зависит долговечность самого триумфа. Нужно предвидеть и проактивно устранять состояние физической и умственной усталости, чтобы победа не осталась единичным фактом, а стала лишь первой в цепочке непрерывных достижений.

# Как спасти сотрудников от выгорания на работе

Джули Мосоу

Испытывает ли ваша команда стресс? В наши дни каждый перегружен делами и чрезмерно занят. Но, даже если члены вашего коллектива в буквальном смысле завалены работой, они не обязаны жертвовать своим здоровьем и личным счастьем. Что вы можете сделать, чтобы уменьшить стресс, в котором находятся ваши люди? Как помочь им сконцентрироваться на действительно нужных задачах?

**Что говорят эксперты**

Поскольку вы руководитель, то ваша основная обязанность — помочь своим сотрудникам найти баланс. Разумеется, вы хотите видеть результат, но ведь вам не нужна команда, которая подвергается постоянному риску эмоционального и физического выгорания на работе. Как показывают исследования, память, внимание и концентрация страдают, когда люди пытаются управлять постоянным потоком сообщений и отвлекающих факторов, которые являются неотъемлемой частью повседневной деятельности в офисе. Джули Моргенштерн, эксперт в области продуктивности и автор книги «Never Check E-Mail in the Morning», видит это каждый день. «Почти каждый стремится сфокусироваться на работе, — утверждает она. — Мы хотим думать, выстраивать стратегию, но, поскольку эти функции требуют глубокого анализа и погружения в проблематику, нас затягивают срочные задачи, требующие быстрого решения, мы теряем время на встречи и сообщения, которые сыплются на нас в течение всего рабочего дня, вместо того чтобы заниматься действительно важными проектами». Лайан Дэви, вице-президент Knightsbridge Human Capital и автор книги «You First», соглашается, что ничто так не убивает боевой настрой и не провоцирует отсутствие интереса к работе, как чрезмерная загруженность. Ваша задача как начальника помочь сотрудникам справиться с хаосом, уменьшить уровень стресса и убедиться, что ваша команда может справиться со сложными проектами.

**Подведите команду к решению действительно важных проблем**

Первый шаг, по мнению Дэви, заключается в том, чтобы определить, какой вклад вносит ваша команда в общее дело. Начните с простых вопросов: «Что ждет компания от моих подчиненных? С чем не сможет справиться никакой другой коллектив?» Дать ответ на них нужно не только самому себе, сидя в кабинете — поговорите об этом со своими людьми. Поставьте цель перед вашими подчиненными — это станет основополагающим принципом, в соответствии с которым люди будут расходовать свое время, и «лакмусовой бумажкой», выявляющей, какую именно работу должны выполнять ваши сотрудники, а от какой отказываться.

**Оценивайте и корректируйте объем работы своих сотрудников**

Оценивайте каждый проект с точки зрения того, что Дэви называет «лакомым кусочком»: это особенная задача, стоящая перед вашим коллективом, то, в чем ваши люди реально сильны и что представляет важность для достижения конечных целей организации в целом. «Обязанность руководителя — разработать план действий, который позволяет каждому проявить свои лучшие качества и забыть о необходимости выполнять бессмысленную рутинную работу, нередко “спускаемую” вниз топ-менеджментом компании», — говорит она. Когда вам поручают новое задание, не произносите «да!» автоматически. «Не забывайте оценить каждый проект с точки зрения его потенциала для вашей команды: будут ли реализованы все имеющиеся у вас преимущества», — советует Моргенштерн.

**Составляйте расписание так, чтобы работать непрерывно**

«Когда вас что-то отвлекает на работе, — отмечает Моргенштерн, — требуется как минимум 20 минут, чтобы вновь сконцентрироваться на решении текущей задачи». Стимулируйте своих людей выделять каждое утро час или более (команда Моргенштерн выделяет три часа) для спокойной и продуктивной работы. «Убедитесь, что все понимают необходимость непрерывной работы именно в это время, что не стоит отвлекаться от деятельности, за исключением случаев крайней необходимости», — рекомендует она. Ставя такую цель для своей группы, вы увеличиваете концентрацию коллектива на работе и предупреждаете отлынивание. Также следите за тем, чтобы ваши подчиненные знали, как разбивать крупные проекты на мелкие задания, которые можно выполнить за время, отведенное вами для стратегической работы. «Как только они начнут эффективно использовать свои часы, — говорит она, — их продуктивность увеличится».

**Выбирайте время для проведения рабочих встреч**

«Встречи могут быть пустой тратой рабочего времени», — утверждает Дэви. Чтобы избежать этой проблемы, нужно разработать четкий план повестки для каждого конкретного мероприятия, что обеспечит продуктивность обсуждения и эффективность принятых решений по поводу ключевых проектов команды», — добавляет она. Моргенштерн уверена, что управленцам необходимо выносить на обсуждение не более трех вопросов. Кроме того, они должны решать, кто будет присутствовать на рабочей встрече и устанавливать точное ее время, а последние 15 минут отводить на объяснение того, что следует предпринять участникам совещания. И еще: убедитесь, что встреча на самом деле необходима. «Зачастую достаточно отправить обычное электронное письмо или дать краткие замечания в сообщении, это займет куда меньше времени», — утверждает она.

**Устанавливайте ограничения на использование электронной почты**

Современные технологии позволяют постоянно быть все время на связи, то есть и вечером, и в выходные вы не отключаетесь от рабочего процесса. Однако если членам вашей команды не давать передышку, такая вовлеченность становится контрпродуктивной. Моргенштерн предлагает устанавливать строгие границы рабочего дня и отправлять по окончании его только электронные письма, в которых вы отвечаете лишь на вопросы, не терпящие отлагательств. «Огромное количество людей чрезмерно привязано к своим телефонам, но с течением времени большинство из них осознает, что лишь немногие вопросы не могут ждать и что гораздо важнее сохранять связь с тем, что на самом деле имеет значение как с личностной, так и с профессиональной точки зрения», — говорит она. «В действительности мозг уже настроен на отдых к концу рабочего дня, — добавляет Дэви. — Не выделяя на него времени, мы взваливаем на себя непосильную нагрузку и чувствуем излишнюю напряженность».

**Руководствуйтесь примерами**

Устанавливая новые правила для своей команды, в первую очередь научитесь отвечать за свои слова и выполнять обещания. «Борьба с чрезмерной нагрузкой начинается сверху», — говорит Дэви, обращаясь к таблицам учета времени Джеффа Вайнера на LinkedIn, где отмечено время, потраченное на «ничегонеделание». Обсудите со своими людьми, что вы делаете и для чего, как рекомендует Моргенштерн, и если какая-то из ваших инициатив не прижилась, примите это во внимание и попробуйте что-то другое, но продолжайте двигаться вперед. Продемонстрируйте свою готовность к изменениям. «Требуется время, чтобы поменять привычки, — утверждает она. — Однако если вы почувствуете, что полностью реализовываете как свой потенциал, так и потенциал ваших подчиненных, вы никогда уже не отступитесь».

**Запомните это**

*Что стоит делать*

* Решить, в чем уникальность умений и навыков вашей группы, какой опыт у ваших людей
* Уменьшить количество или полностью исключить задания, которые не вписываются в рамки основных функций вашего коллектива
* Выделять время для важной работы, требующей от вас высокого профессионализма

*Чего не стоит делать*

* Направлять письма клиентам в любое время дня и ночи: установите лимиты на использование электронной почты
* Организовывать рабочие встречи, не имея определенной цели — придерживайтесь повестки дня
* Недооценивать важность собственного поведения — для членов вашей команды вы сами устанавливаете нормы собственным примером

**Пример №1: Станьте хорошим примером**

«Мы полностью интегрированы в сообщество и отрасль, поэтому нам необходимо четко понимать, что нам нужно в огромном потоке информации, и правильно расставлять приоритеты, — считает Линдси Таррантин, вице-президент и главный редактор компании CNET. — Иначе вся наша работа пойдет насмарку».

Чтобы не перегружать своих сотрудников, она ставит конкретные сроки для выполнения любого задания и делает все, чтобы каждый член ее команды представлял себе конечный результат: «Только так вы сможете выполнять ежедневные обязанности, приближаясь к своей конечной цели — каким нетрадиционным способом донести информацию до потребителя».

Линдси часто находит время для себя в своем рабочем календаре и старается выключать рабочий мессенджер CNET, если необходимо побыть в тишине и подумать. Она хочет, чтобы ее подчиненные делали то же самое, ведь, как правило, в течение рабочей недели каждый доступен для обсуждения рабочих вопросов. «Недостаточно просто установить дедлайн, — считает Линдси. — Важно потратить немного времени и объяснить сотруднику, что ты делаешь и для чего. Моя задача в том и состоит, чтобы быть уверенной, что вся работа сделана, а команда покидает офис с уверенностью в завтрашнем дне».

**Пример №2: Всегда находите время для самой важной работы**

«Сотрудники нашей компании часто сталкивались с проблемой большой загруженности на работе», — говорит Стивен Хэндмэйкер, директор по маркетингу независимого страхового маклера — фирмы Assurance. Огромный поток электронных писем, постоянные рабочие совещания и необходимость часто отвлекаться в процессе работы довели многих до точки кипения. Руководство организации пригласило консультанта, чтобы тот помог снять это напряжение. Его вердикт был — расставить приоритеты.

Каждый член нашего коллектива вне зависимости от загрузки должен был скорректировать собственное расписание, выделив в нем несколько часов на выполнение особенно важной работы. «Консультант предложил освободить 15 часов в неделю, — вспоминает Стивен, — что стало для всех большой неожиданностью».

Тем не менее наша инициативная группа, в том числе и гендиректор, а за ним и все сотрудники нашей компании, решили все-таки попробовать распределить время в своих планах и расставить приоритеты в повседневной деятельности. «Фирме потребовалось около 6 месяцев, чтобы привыкнуть к новой системе», — говорит Стивен. Теперь в рабочих календарях большинства сотрудников Assurance имеется от 8 до 10 часов в неделю для реализации важных проектов. К тому же все коллеги стараются поддерживать друг друга, настраивая каждого члена коллектива, что именно такой подход является наиболее эффективным. И если Стивен замечает, что кто-то отходит от принятой в офисе системы планирования рабочего времени, то он встречается с этим человеком и выясняет причину.

Чем хороша система планирования рабочего времени? «Нам известно наверняка — наша рабочая команда стала счастливее», — уверен Стивен. Мы получили награды от журнала Fortune и газеты The Chicago Tribune как организация, в которой мечтают работать люди. Мы заметили, как быстро прижилась эта практика в нашей повседневной жизни, а значит, это правильный путь. Мы ценим и уважаем труд своих коллег, а потому нам важно дать им возможность спокойно выполнять свою работу.  
  
Как не сгореть на работе: пять шагов на пути к полноценной жизни

Моник Валькур

Выгорание приносит боль. Когда наступает профессиональное выгорание, человек съеживается, какая-то важная часть его словно прячется в убежище. Задачи, прежде вполне посильные, вдруг становятся непреодолимыми. Выгорание – диаметральная противоположность вовлеченности. Вовлеченный сотрудник полон сил и энтузиазма, он эффективно работает. Выгоревший сотрудник перегружен, изнемогает, проявляет цинизм.

Исследование выявило три измерения выгорания: эмоциональное истощение, обезличивание, снижение работоспособности. При выгорании человек чувствует себя истощенным не только эмоционально, но зачастую также физически и умственно. Невозможно сосредоточиться. Легко накатывает раздражение и гнев, вы чаще болеете, возникают трудности со сном.

Обезличивание проявляется в отчуждении от людей, с которыми приходится общаться по работе, и даже в циничном отношении к ним. Один из моих клиентов пояснил эту ситуацию: «Я словно спектакль со стороны смотрю. Я знаю свою роль, произношу нужные строки, но на самом деле мне плевать». И самое ужасное – хотя сил так жить нет, не видно и выхода из этого затруднительного положения.

Но самой страшной ловушкой для многих сотрудников становится третий аспект выгорания – снижение работоспособности. Когда человек выгорает, эффективность его работы, а заодно и вера в себя, заметно падают. И что особенно обидно, работодатель может не разглядеть личный кризис и вообразить, будто этот сотрудник – просто плохой, не желающий участвовать в общем деле работник. И в таком случае вы не получите помощи, в которой отчаянно нуждаетесь.

Исследования показали, что выгорание происходит, когда требования, предъявляемые к работнику, превосходят имеющиеся в его распоряжении ресурсы. Некоторые требования намного чаще грозят выгоранием, чем другие: это слишком большой объем работы, сильное давление и неясные или конфликтующие ожидания. Токсичная межличностная среда с грубостью, отсутствием доверия, унижениями, интригами служит питательной почвой для выгорания, поскольку слишком много эмоциональных усилий расходуется просто на то, чтобы справиться с ситуацией, выжить. Ролевой конфликт, во время которого ожидания от одной важной для вас роли входят в противоречие с другой, также повышает риск выгорания. Это может случиться, например, когда служебные обязанности не оставляют времени на общение с близкими или когда на работе приходится вести себя не так, как вы считаете правильным.

Если вам кажется, что выгорание уже настигло вас, не игнорируйте этот факт. Само собой оно не исчезнет. Последствия выгорания для человека чрезвычайно негативны: сердечно-сосудистые заболевания, в том числе гипертония, проблемы с желудком, депрессия и тревожность, риск алкогольной или наркотической зависимости, могут начаться конфликты в семье, появиться отчужденность, чувство бесполезности собственной жизни, резко снизятся карьерные перспективы. Дорого обходится эта ситуация и компании: производительность падает, учащаются прогулы, увеличивается текучесть кадров и частота аварий, снижаются преданность и моральные качества сотрудников, воцаряется общий цинизм, никто никому не помогает.

Чтобы вернуться к нормальной жизни, прежде всего нужно осознать природу выгорания: оно возникло из-за резкого оскудения ресурсов. Представьте себе, что вы едете домой и в машине кончился бензин: как бы вы ни спешили, вы не преодолеете эту ситуацию, просто «заставив себе собраться». Чтобы восстановиться после выгорания и предотвратить рецидив, требуется **три вещи**: пополнить израсходованные ресурсы, избегать впредь неосторожного их расхода и найти или создать себе среду, где возможно регулярное пополнение ресурсов. Для благополучия человека и эффективной работы требуется много различных ресурсов, в том числе личных: навыки, эмоциональная стабильность, здоровье, хорошие отношения с коллегами, автономность и возможность контролировать ситуацию на работе, конструктивная критика, право высказать свое мнение там, где дело нас касается, ощущение, что работа имеет смысл и что-то меняет в мире. С учетом всего этого попробуйте несколько шагов, чтобы побороть выгорание.

**Первым делом позаботьтесь о себе и восстановите личные ресурсы.** Для начала нужно посетить врача и пройти медосмотр. Я всегда привожу клиентам в пример инструктаж по технике безопасности, который стюардессы проводят перед полетом: «Сначала наденьте кислородную маску на себя, потом помогите другим». Иными словами, если вы хотите приносить пользу, для начала укрепите собственную работоспособность. Обратите внимание на регулярный сон, правильное питание, физические упражнения, общение с приятными людьми и другие способы поддерживать спокойствие и ощущение благополучия (это может быть медитация, ведение дневника, сеансы у психолога или приятное тихое хобби).

**Проанализируйте текущую ситуацию.** Возможно, вы уже знаете, на каком огне сгорают ваши ресурсы. Если еще не разобрались, попробуйте такой способ: проследите, как вы распределяете время в течение недели (можно вести записи на бумаге, составить таблицу в компьютере или же воспользоваться одним из многочисленных приложений, которые помогают отслеживать расход времени). Для каждой единицы времени отмечайте, чем вы занимались, с кем вы общались и как себя при этом чувствовали (по шкале от 1 до 10, где 0 – гнев или депрессия, а 10 – радость или прилив сил) и насколько ценно для вас это времяпрепровождение. Так вы сможете понять, какие изменения графика и привычек принесут наибольший эффект. Представьте себе, что у вас есть измеритель горючего и вы в любой момент можете проверить запасы своих личных физических, умственных и эмоциональных ресурсов. Основной принцип: сокращайте долю тех заданий, людей и ситуаций, которые высасывают из вас силы, и увеличивайте долю тех, которые помогают их восстановить.

**Сократите количество стресса на работе.** Ваше состояние, возможно, требует уменьшения нагрузки, сокращения рабочих часов или ухода в отпуск. Проанализируйте таблицу расхода времени. Выяснив, какие виды деятельности для вас наиболее ценны, какому уровню настроения и энергии они соответствуют, максимально сократите то, что не имеет особой ценности и вызывает сильное раздражение. Если какие-то отношения отнимают у вас силы, сокращайте общение с этим человеком. Проверьте, не склонны ли вы к перфекционизму: если так, нужно осознанно «отпустить» себя и уровень стресса снизится. Делегируйте все задания, которые необязательно выполнять самому. В обязательном порядке отключайтесь от работы по вечерам и в выходные.

**Наращивайте рабочие ресурсы.** Расходуйте свое время главным образом на те виды деятельности, которые для вас наиболее ценны и больше всего придают сил. Общайтесь на работе с теми, кому доверяете, с кем приятно поговорить. Находите способы больше общаться с теми людьми, которые вас вдохновляют. Обсудите с начальником, какие ресурсы необходимы вам для максимальной продуктивности: например, если вам недостает определенных навыков, попросите организовать вам тренинг, предоставить опытного ментора, обеспечить обратную связь и таким образом способствовать большей вашей продуктивности. Проведите с коллегами мозговой штурм: как модифицировать рабочие процессы, чтобы каждый располагал большими ресурсами. Например, можно ввести «систему раннего оповещения», чтобы каждый мог сразу обратиться за помощью, едва заподозрит, что не успевает с работой к сроку. Можно также договориться регулярно поверять общий уровень ресурсов в команде и пополнять его прежде, чем он чересчур снизится.

Предоставьте себе возможность провести переоценку. Что-то вы в силах изменить на своей работе, но что-то останется неизменным. Например, если у вас в компании царит хамство, едва ли вы тут приживетесь. Или если ваша работа никак не соотносится с главными для вас ценностями, стоило бы поискать более осмысленное занятие. Нельзя жертвовать ради работы здоровьем, здравым смыслом и душой. Для многих людей выгорание становится той точкой, в которой они останавливаются, проводят переоценку ценностей и выбирают иной путь, приносящий им большее удовлетворение, чем прежний этап карьеры.

# Не пытайтесь полюбить "эту" работу

11.01.2018

Если вам знакомо ощущение безысходности, которое связано с ежедневной необходимостью ходить на нелюбимую работу, то наверняка вы пытались неоднократно разобраться в причинах этой ситуации, а заодно и - найти выход. Но вот совет "изменить свое отношение к работе" или что еще нелепей - "полюбить работу" скорее всего вызывал у вас внутреннее отторжение. И этому есть вполне объективные причины.

Обратимся к НЛП, к понятию метапрограмм и в ходе статьи разберемся, как конфликт метапрограмм может послужить причиной негативного отношения к работе. Но для начала - практический пример. Вы долго находились в поиске подходящей работы, время шло, долги росли и вот наконец перед вами появилось предложение - не так, чтоб и подходящее, но работа вам понятная и к тому же хорошо оплачиваемая.

Однако, именно на этом и заканчиваются все "бонусы" новой работы. По своей натуре вы не очень склонны к постоянному общению с людьми, а необходимость учитывать настроение клиентов вас и вовсе тяготит; вам бы ту работу, которая требует уединенного труда. Вы - человек результата и не особо задумываетесь о процессе, ведь для вас важен качественный результат, а не отбывание на рабочем месте с 9 до 18 строго. И последнее - получая задание, вы отдаете предпочтение точности формулировок, конкретике и фраза "надо работать качественней" лично у вас вызывает в лучшем случае недоумение. Итак, налицо несколько метапрограмм, а именно - метапрограмма внешней референции (там, где речь шла о предпочтении уединенной работы), метапрограмма результата (для вас важнее итог работы, а не сумма затраченных усилий) и метапрограмма детализации (конкретные формулировки, вместо расплывчатого "направления действия").

Для того, чтоб вы могли действительно получать удовольствие от своей работы или хотя бы не испытывать раздражения при одной мысли о ней, ваш метапрограммный портрет должен совпадать с метапрограммным профилем сотрудника в вашей компании. Если выразиться чуть попроще, то от вас должны ждать того, что вы готовы отдать на работе. Казалось бы, простая истина, но почему-то мы об этом задумываемся крайне мало и продолжаем наступать на те же грабли, выбирая заведомо неподходящие места работы.

Продолжая пример, смотрим, что же предполагает та вакансия, на которую вы трудоустроились. Постоянный поток клиентов, к тому же - нередко с претензиями по поводу качества обслуживания. Вам приходит принимать решения, исходя из мнения других людей, большинство из которых - клиенты, с которыми вы лично не знакомы. Даже если работа выполнена быстрее, чем требовалось, вам необходимо постоянно подтверждать руководству, что вы не просто находитесь на рабочем месте, а чем-то заняты. Кроме того, отчеты - это головная боль и главный "идол" рабочего процесса в вашей компании. Ну и "вишенка на торте" - частые планерки, на которых много говорится о повышении качества работы и необходимости улучшать показатели, но никакой конкретики.

Налицо конфликт по основным рассмотренным нами метапрограммам. Но невозможно "переделать" свои информационные фильтры, коими и являются метапрограммы. Да, вы можете искусно солгать на собеседовании и получить нужную вам работу, можете притворяться любезным и клиентоориентированным и конечно же вы понимающе киваете, когда слышите о необходимости работать качественней. Но это - лишь внешнее проявление того, что от вас хотят увидеть на рабочем месте - клиенты, сотрудники, руководитель.

Настоящей и взаимной любви со своей работой у вас не выйдет именно потому, что вся информация, которая поступает к вам во время работы, преломляется через ваш индивидуальный набор информационных фильтров - метапрограмм. Конечно, задача толкового рекрутера - подобрать такого сотрудника, который бы со своим метапрограммным профилем идеально вписывался в требования компании. Но в любом случае, вам лучше знать заранее, что вариант "стерпится-слюбится" здесь не пройдет - ваши фильтры не изменятся, а метапрограммным предпочтения останутся прежними. А значит придется искать новую и более подходящую работу - и лучше раньше, чем позже.

# Стресс во благо: как «позитивный стрессовый менталитет» помогает решать сложные задачи

13.01.2018

Почему одни сотрудники в условиях жесткого дедлайна впадают в панику и заваливают проект, а другие — неожиданно даже для самих себя горы сворачивают? Ответы вновь в особенностях работы мозга.

Вы считаете, что стресс исключительно вреден для человека, или все же уверены, что у него есть и положительные стороны: рост сосредоточенности и повышение мотивации? Если вы относитесь ко второй категории, вы обладатель «положительного стрессового менталитета», если же вы считаете такую ситуацию исключительно неприятной, у вас — «негативный стрессовый менталитет», пишет The British Psychological Society.

Новое исследование European Journal of Work and Organizational Psychology показало, что реакция на стресс во многом определяет стиль работы человека. Энн Каспер с командой исследователей из Мангеймского университета обнаружила, что производительность человека при увеличении рабочей нагрузки возможна только в том случае, если работник — обладатель «положительного стресса». Такой человек работает активнее, a в конце дня чувствует удовлетворенность, несмотря на чувство усталости.

В исследовании принял участие 171 специалист, по большей части – работники сферы образования, здравоохранения и социального обеспечения, a также ИТ. Средний возраст испытуемых — 39 лет, чуть больше половины группы — мужчины. Все испытуемые трижды в день заполняли онлайн-дневник: утром, после работы и перед сном. Утром они отвечали на вопросы об ожидаемой нагрузке днем, после работы записывали, какие конструктивные шаги они предприняли для решения появившихся проблем, вечером же указывали, как много смогли сделать и насколько энергичными остались к концу дня.

Те, кто считали стресс своеобразным стимулом, легче переносили рабочие нагрузки и предпринимали больше в течение дня для того, чтобы решить проблемы. Такое конструктивное поведение даже при сильной нагрузке заметно улучшало рабочие показатели. Более того, в конце дня люди чувствовали себя достаточно бодрыми.

Те же, кто воспринимал стресс исключительно негативно, вели себя все менее конструктивно при увеличении нагрузки. Соответственно, чем больше они напрягались, тем хуже выполняли работу, тем более разбитыми чувствовали себя в конце дня.

Эти результаты подтверждают данные предыдущих исследований, согласно которым наше отношение к стрессу влияет на то, как мы реагируем на внешние вызовы. Например, студенты-обладатели «чувства позитивного стресса» и после решения сложной задачи продолжают ее обдумывать и общаться на эту тему, воспринимая это как возможность учиться.

Каспер и ее коллеги заявили, что результаты их исследования показывают преимущества обладания «позитивным стрессовым мышлением». Более того, эксперты уверены, что такому отношению к негативным ситуациям можно научиться.

Одновременно исследователи признают, что полученные результаты не приводят убедительных причинно-следственных связей между уровнем стресса и качеством выполняемой работы, однако все же дают некое представление об их взаимодействии. Если сотрудник постоянно работает в состоянии цейтнота, возможно, стоит изначально отбирать на должность обладателей «позитивного стрессового менталитета», или же обучать сотрудников соответствующему подходу уже в ходе работы.

Также ученые уверены, что результаты исследования реальны только для фрагментарного стресса длиной в один день. Продолжительные стрессовые ситуации негативно сказываются на производительности и состоянии здоровья совершенно всех людей, как бы они к ним не относились.

В целом исследование показало, что наличие у человека «позитивного стрессового менталитета» помогает справиться со сложной краткосрочной работой и выполнить ее даже лучше, чем мог бы предполагать сам человек. Однако этот факт не должен становиться оправданием для боссов, чрезмерно нагружающих работников.

# Три беды, превращающие работу в муку

Патрик Ленсиони, бизнес-гуру и автор нескольких бестселлеров, в увлекательной форме рассказа о CEO, вышедшем на пенсию и ставшем менеджером небольшой пиццерии, обращается к теме, знакомой многим, – неудовлетворенность работой. Он говорит о том, почему миллионы людей не любят ходить на работу и каждый день вынуждены заниматься тем, что не приносит им радости. В книге вы найдете глубокий разбор трех причин неудовлетворенности работой, а также эффективный способ повысить вовлеченность сотрудников и сделать их работу содержательной и приятной.

Обезличенность

Гораздо сложнее решиться уйти из организации или коллектива (если уж на то пошло, даже из семьи), если вы чувствуете, что другие понимают вас и знают как личность. Менеджер – это человек, который, проявляя заинтересованность, может оказать на сотрудника сильнейшее влияние. Даже в большей степени, чем CEO и руководители на три уровня выше в иерархии, непосредственный начальник должен проявлять неподдельный, личный интерес к сотруднику, чтобы увеличить его удовлетворенность работой.

Что значит проявлять к кому-то личный интерес? Я слышал, как тренеры по менеджменту советуют руководителям слушать музыку, которая нравится их подчиненным, и смотреть их любимые телевизионные шоу. Подозреваю, что в некоторых ситуациях это не повредит, но вряд ли с этого надо начинать.

Во-первых, когда пятидесятилетний начальник цеха начинает рассказывать, что слушает хип-хоп и смотрит на MTV программу Cribs! (должен признаться, никогда не смотрел), это будет выглядеть неискренне и глупо. Сотрудники за километр учуют фальшивую попытку «побрататься». Еще одна проблема с «культурным отзеркаливанием» (если оно вообще существует) заключается в том, что оно по своей природе слишком обобщенное и стереотипное и часто усиливает в сотрудниках чувство, что на них смотрят как на какую-то массу.

Лучший способ устранить всякое чувство обезличенности и невидимости – просто узнать своих сотрудников. Уделить время, сесть с каждым из них и спросить, что происходит в их жизни. Некоторые менеджеры рефлекторно этого избегают, потому что их учили, что закон запрещает задавать такие вопросы на собеседовании. Они почему-то забывают, что то, что недопустимо во время отбора кандидатов, становится важнейшим проявлением доброты по отношению к уже нанятому человеку.

При этом такое поведение должно быть искренним. Когда я говорю, что менеджер должен интересоваться сотрудником, я имею в виду подлинный интерес. Чтобы эффективно управлять людьми, требуется определенная степень сопереживания. Менеджеру должно быть любопытно, почему человек встает утром с постели, что у него на уме и как помочь ему стать лучше.

Кроме того, личный интерес к сотруднику – это не разовое мероприятие. Его нельзя вычеркнуть из списка дел. Интерес нужно укреплять, демонстрировать снова и снова. Одно дело знать, что дочь сотрудника любит танцевать, и совсем другое – спросить, как прошло пятничное выступление. Неплохо знать, что подчиненный живет с родителями, но знать их имена и справляться об их самочувствии, когда они болеют, – другой уровень.

Если это звучит сентиментально, подумайте, оцените ли вы сами, если ваш менеджер начнет по-настоящему интересоваться вами и вашей жизнью. Если в этот момент вы закатываете глаза и думаете, что это не слишком связано с разработкой программного обеспечения, конвейером или бухгалтерией, потерпите: напоминаю, что никто не встает утром с кровати, чтобы писать компьютерные программы, собирать мебель или выполнять какие-то бухгалтерские обязанности. Люди встают с постели, чтобы жить всей полнотой жизни, а рабочие задачи лишь элемент. Люди хотят, чтобы ими управляли как людьми, а не просто как работниками.

Если вы все еще не убеждены, что это имеет смысл или касается именно вас, самое время подумать о том, чтобы уйти с должности менеджера и найти работу, позволяющую вносить индивидуальный вклад. Но если вы со мной согласны, есть два более крупных дракона, и их надо убить.

Ненужность

Некоторые удивляются, почему многие спортсмены, рок-звезды и актеры живут в хаосе и несчастливы. Легко указать в качестве виновных наркотики, алкоголь и любовь к материальным благам, но, по-моему, это всего лишь симптомы глубинной причины: неосязаемого страха перед ненужностью.

Я привожу этот пример, потому что сложно понять, почему человек, который зарабатывает намного больше других, делает вроде бы любимое дело и купается в лучах внимания и преклонения, может быть несчастен. И почему сиделка в доме престарелых, церковный сторож или школьный тренер по волейболу могут быть счастливы, несмотря на то что зарабатывают лишь малую долю того, что имеет рок-звезда или спортсмен. Я думаю, что ответ сильно связан с нужностью, с влиянием на жизнь других людей.

Человек должен ощущать, что нужен другим, и ему надо напоминать об этом почти каждый день. Ему надо знать, что он помогает другим, а не просто служит самому себе.

Когда человек перестает видеть свое влияние на жизни окружающих или, что еще хуже, приходит к выводу, что никакого влияния вообще нет, он начинает психологически умирать. Дело в том, что Бог не создал людей, чтобы они занимались только собой. Каждый, в конце концов, хочет помогать ближнему, а когда такой возможности нет, появляется неудовлетворенность.

Кто-то скажет, что на деле рок-звезды, спортсмены и актеры оказывают влияние на других, и я готов с этим согласиться. Однако они часто не замечают этого или не могут воспользоваться подходящими возможностями. В своей работе они видят череду отдельных действий без четкой связи с повседневной жизнью других людей.

Чтобы определить нужность своей работы, все люди, будь то рок-звезды, инженеры-программисты или учителя, должны ответить на два вопроса, и их менеджер обязан помочь им это сделать.

Кто?

Первый вопрос, на который нужно ответить: «Кому я помогаю?». Очевидно, что поиски надо начинать с клиентов. Для стюардесс, кассиров в фаст-фуде, учителей, священников, врачей, официантов и продавцов все просто. Однако многие люди, не занятые в сфере обслуживания, начиная с CEO и заканчивая клерком в бухгалтерии и главой отдела информационных технологий, взаимодействуют с клиентами сравнительно редко.

Частый ответ для этой категории – «внутренние клиенты», другие сотрудники и отделы. Некоторые, услышав это, скажут: «любой человек в нашей компании должен служить клиентам», и я не буду спорить. Однако это не значит, что каждый имеет возможность ежедневно влиять именно на жизнь клиентов и что человек будет получать удовольствие от влияния на кого-то, с кем редко, если вообще хоть когда-то сталкивается.

Отвечая на вопрос «на чью жизнь ты влияешь?», CEO, несомненно, должен упомянуть команду руководителей. Для бухгалтеров это, вероятно, будет глава финансового отдела или еще какого-то подразделения компании, которого они обслуживают. А для многих людей, приготовьтесь, ответом будет «мой начальник».

Так оно и есть. Вступая в мнимое противоречие с концепцией лидерства как служения (кстати, она мне очень нравится), менеджер иногда должен помочь своим сотрудникам осознать, что их работа оказывает на него серьезное влияние. Эту идею трудно переварить, потому что она вызывает в воображении образы эгоистичных руководителей, которые пользуются своими сотрудниками в личных целях, держат их на привязи и на побегушках. Из-за этого управленцы часто преуменьшают вполне реальное влияние, которое работа их сотрудников оказывает на их собственное удовлетворение и карьерный рост.

Это ужасно. Если сотрудники еще не считают своего менеджера кретином, они получат большое удовлетворение и прилив энергии, если тот поблагодарит их за проделанную работу и объяснит, какую пользу они принесли ему лично.

Подумайте об этом еще раз. Мы боимся показаться эгоистичными, а это мешает нам дарить нашим сотрудникам удовлетворение от понимания, что они нам помогли. Как ни странно, в результате они чувствуют, что мы принимаем их усилия как должное.

Менеджеру гораздо лучше быть с сотрудниками откровенным: «Вы знаете, я включил ваш потрясающий отчет в презентацию. Совет директоров был под впечатлением, вам просили передать, что вы прекрасно поработали. Должен сказать, что вы подняли на должную высоту весь отдел и лично меня в глазах CEO. Спасибо!». Это совсем не то, что заявить: «Благодаря вам я сегодня был на волне. Когда я стану богатым и знаменитым, постараюсь не забыть про маленьких людей вроде вас». И это, несомненно, лучше, чем формальное «вы прекрасно поработали».

Когда менеджеры – пусть даже из скромности! – делают вид, что не замечают влияния других людей на собственную карьеру и удовлетворенность работой, они отбирают у сотрудников чувство позитивного вклада.

Как?

Следующий вопрос, на который менеджеры должны помочь ответить сотрудникам, – это «как именно я помогаю?». Ответ на этот вопрос не всегда очевиден.

Когда горничная в гостинице Embassy Suites рядом с аэропортом приносит постояльцу завтрак, она не просто доставляет еду. Она помогает уставшему путнику почувствовать себя немного лучше, а это может значительно повлиять на его настроение на целый день.

А администратор в клинике, который помогает пациенту найти чек полугодичной давности, не просто дает информацию. Он дает спокойствие: человек будет гораздо меньше переживать по поводу бюджета, выделенного на здоровье семьи, и у него самого будет меньше проблем со здоровьем.

Некоторые менеджеры от всего этого поморщатся и скажут: «Да ладно! Горничная в гостинице просто носит завтраки, а клерк занимается только бумажной работой». И здесь мы подходим к центральной мысли: если менеджер не видит ничего, кроме должностных обязанностей, и не помогает сотрудникам понять, какой вклад они вносят, обязательно возникнет неудовлетворенность работой.

Дело не в работе как таковой. Дело в управлении. И одна из самых важных задач, стоящих перед менеджерами, – помочь сотрудникам увидеть, почему их работа для кого-то важна. Пусть для некоторых это звучит сентиментально, но это фундаментальный элемент человеческой природы.

Неизмеряемость

В первую очередь, должен признаться, что слова «неизмеряемость» вы не найдете в словарях. Я придумал его, чтобы описать третий признак неудовлетворенности работой, потому что не смог подобрать подходящего термина. В сущности, это отсутствие у сотрудника инструментов четкой оценки прогресса и успеха на работе. Это порождает двусмысленность и чувство зависимости от субъективной оценки менеджером ежедневных, еженедельных или ежемесячных достижений.

Проблема в том, что отличные сотрудники не хотят, чтобы их успех зависел от субъективных взглядов и мнений другого человека: это часто вынуждает их вмешиваться в политику и занимать определенную позицию, что по самым разным причинам бывает неприятно, не в последнюю очередь из-за потери власти над собственной судьбой. Сотрудники, которые имеют возможность измерить свой прогресс и вклад в дело, имеют более развитое чувство личной ответственности и удовлетворенности, чем те, которые такой возможности не имеют.

Для определения эффективных параметров оценки работы нужно выделить области, на которые сотрудник влияет непосредственно, а затем позаботиться, чтобы измерения были конкретными и связанными с людьми, которым он служит.

Эту мысль стоит повторить: измерения, которые невозможно связать с нужностью, нелогичны и вызывают у сотрудников смущение. Им остается лишь удивляться, почему они не контролируют самые важные элементы своей работы.

Очень часто руководители пытаются сплотить сотрудников, ставя перед ними большие цели (например, достичь заданных показателей выручки, урезать расходы корпорации, поднять цену акций). Проблема здесь в том, что большинство сотрудников не оказывают непосредственного влияния на эти параметры, и уж точно не каждый день.

Поняв, что между их ежедневными должностными обязанностями и меркой, которой их измеряют, нет четкой, наблюдаемой связи, они теряют интерес и чувствуют, что не властны над своей судьбой. И хотя некоторым менеджерам захочется обвинить их в лени и безразличии к благополучию компании, они не понимают, что сотрудники просто ищут параметры, которые теснее связаны с их фактической работой.

Именно поэтому так многие люди, занимающиеся продажами, наслаждаются своей работой. Они не зависят от человека, который будет говорить, добились они успеха или нет. В конце дня, а еще лучше квартала, такой специалист сам видит результат и чувствует ответственность за него.

Спорт – еще одна область явных измерений (здесь проблемами часто становятся обезличенность и ненужность). Представьте баскетбольный матч, в котором счет не ведут, а победителя выбирают судьи на основе субъективных критериев. Звучит глупо?

Или подумайте о питчере, у которого нет статистических подтверждений собственной результативности и который обречен доверять интуиции тренера. К сожалению, во многих видах деятельности такой стиль управления и оценки работы широко распространен.

В отличие от спорта эффективные измерения в бизнесе не всегда количественные. Во многих случаях попытки выразить какие-то параметры числами оказываются искусственными и неуместными. Самые лучшие, оптимальные измерения нередко связаны с поведением и требуют просто неформального опроса клиентов или даже обычного наблюдения за признаками удовлетворенности.

Как ни странно, эффективность измерений не обязательно должна быть связана с вознаграждением. Психологические исследования показали, что привязка результатов к оплате иногда даже снижает мотивацию. Так это или нет, смысл в том, что измеряемые параметры дают человеку по-настоящему ощутить сделанное дело. Великие спортсмены радуются голам и тачдаунам, потому что обожают соревноваться, а не потому что это влияет на сумму в контракте, хотя, разумеется, от денег они не откажутся.

Циники могут с этим не согласиться и привести в пример специалистов по продажам, обвинив их в меркантильности и финансовой мотивации. В реальности же большинство таких людей черпают вдохновение в победах, в достижении цели. Да, цель связана с вознаграждением, но деньги всего лишь соус. Вот почему многие представители этой профессии любят соревноваться вне работы — в спорте и не только. Они обожают конкурировать и выигрывать, и награда не обязательно должна быть денежной.

Разбор примеров

Довольно теории. Пришло время посмотреть, как три причины неудовлетворенности выглядят в реальной жизни. Ниже я приведу примеры и покажу, как менеджеры в различных отраслях и на всех уровнях могут сделать работу сотрудников приятнее. Некоторые иллюстрации довольно прямолинейны и просты для понимания, а другие уникальны и требуют творческого подхода со стороны управленца. Как бы то ни было, все они реализуемы, если у лидера хватает отваги меняться ради своих сотрудников.

Пример 1. Вице-президент по маркетингу

Нэнси – глава маркетинга в средних размеров компании, разрабатывающей программное обеспечение. Она подчиняется непосредственно CEO и следит за всем: от брендинга и рекламы до маркетинга продукции и дизайна сайта компании. Почему она может быть не удовлетворена работой?

Обезличенность

Велика вероятность, что главным фактором становится обезличенность. Как часто бывает на высоких постах, у CEO, который руководит Нэнси, мало времени и желания интересоваться жизнью подчиненных. Он считает, что им не нужны особенное внимание и поддержка. Однако нельзя забывать, что старшие руководители не меньше рядовых сотрудников нуждаются в том, чтобы менеджер знал и понимал их как людей, пусть даже они редко просят об этом напрямую. Это не значит, что CEO должен донимать Нэнси вопросами о ее «внутреннем ребенке», но ему действительно нужно проявлять подлинную озабоченность тем, что происходит в ее жизни и карьере. Может быть, это прозвучит неубедительно, но для Нэнси это важно, и это улучшит ее результативность.

Ненужность

Многие руководители уровня Нэнси в конце концов перестают видеть смысл в работе. Добившись хорошего заработка и высоких должностей, они начинают задумываться, есть ли в их труде большая цель. Ее менеджер – CEO – должен помочь ей отыскать личную связь с миссией компании, увидеть влияние на клиентов и дать почувствовать, что она может повлиять на жизнь сотрудников, сделав их успешнее и повысив их удовлетворенность, или и то и другое. Еще директор должен помочь Нэнси понять, что ее качественная работа важна для его собственной жизни и карьеры.

Неизмеряемость

В этой области Нэнси может не испытывать особенных проблем, поскольку в распоряжении большинства руководителей есть масса данных и в работе они часто полагаются на количественный анализ. Однако вполне возможно, что многие параметры оторваны от реальной цели ее работы. В дополнение к измерению общего влияния маркетинговых программ на компанию CEO может попросить ее отслеживать прогресс в работе с сотрудниками.

Кстати, у Нэнси есть ассистент по административной работе по имени Дженни...

Пример 2. Ассистент по административным вопросам

Дженни отвечает за составление расписаний, контакты и другую помощь своему шефу. Она практически не соприкасается с клиентами компании и большую часть своей энергии тратит на защиту Нэнси от людей, которые постоянно пытаются посягать на ее время. Иногда Дженни чувствует, что ее недооценивают и принижают, делают привратником, который день за днем должен говорить посетителям «нет».

Обезличенность

Для Дженни обезличенность, скорее всего, не проблема, хотя так бывает не всегда. Чтобы улучшить ситуацию, начальник Дженни должен по-человечески интересоваться ею самой и ее стремлениями. Небольшие возможности карьерного роста Нэнси может компенсировать, предоставляя помощнице возможность личностного развития и подпитывая (да, именно подпитывая) особые, индивидуальные отношения, которые всегда складываются между руководителем и ассистентом.

Ненужность

Нэнси нужно уделять время и напоминать, насколько работа Дженни влияет на ее собственную службу компании на посту руководителя. Ей нужно помочь Дженни осознать степень собственного влияния на карьеру начальника, как принимаемые ассистентом решения влияют на Нэнси лично. Конечно, чтобы Дженни не чувствовала, что ее успешность зависит от настроения вице-президента по маркетингу, нужно помочь ей найти как можно более объективный способ измерения эффективности работы.

Неизмеряемость

Лучший способ подобрать измеряемый параметр – это подумать, как оценить многогранное влияние Дженни на рабочий день своего начальника и, следовательно, успех компании в целом. Это может быть еженедельная оценка времени, сэкономленного для стратегического планирования и творчества, качество связи с ключевыми фигурами в компании, устранение помех и предотвращение ненужных встреч.

Кстати, Дженни организует для Нэнси командировки и часто бронирует ей номер в одном бутик-отеле...

Пример 3. Ночной дежурный в гостинице

Карсон – единственный человек в бутик-отеле, который обслуживает постояльцев в ночную смену. Он подчиняется дневному менеджеру, которого редко видит, и работает в связке с ночным. По роду службы Карсон с полуночи до шести часов утра должен принимать заказы, готовить еду и доставлять ее гостям. Кроме того, он помогает ночному менеджеру вести отчетность, заботится о безопасности и работе отеля в ночные часы.

Обезличенность

Это очень вероятный фактор неудовлетворенности Карсона работой, поскольку ему не хватает регулярного контакта с другими сотрудниками. В связи с этим дневной менеджер отеля должен изо всех сил стараться узнать Карсона поближе, и ему нужно всеми способами поддерживать с ним контакт в долгосрочной перспективе. Еще следует поработать с ночным менеджером и позаботиться о том, чтобы между ними наладился хороший контакт и Карсон чувствовал сильную связь с компанией.

Ненужность

Это еще одна вероятная причина неудовлетворенности работой. Менеджер Карсона должен помочь ему понять, что редкие случаи, когда требуются его услуги, почти всегда связаны с нетипичными, серьезными потребностями. Такие гости поздно прибывают из-за задержки рейса или после ночных перелетов. Они не могут уснуть или просто плохо себя чувствуют. У Карсона даже в большей степени, чем у коллег из дневной смены, есть уникальная возможность всерьез и надолго улучшить комфорт гостя.

Кроме влияния, которое Карсон оказывает на гостей, он может внести важный вклад в повседневную жизнь ночного менеджера: помочь ему с бумагами, скрасить одиночество.

Неизмеряемость

Хотя Карсон вполне может получать от гостей чаевые и комплименты, его менеджер должен придумать более эффективные параметры. Это не значит, что не нужно отслеживать число положительных отзывов: можно просто попросить Карсона измерять что-нибудь еще, например время, которое он тратит на выполнение заказов и просьб. Еще о качестве работы Карсон может узнать у ночного менеджера, одного из своих «внутренних клиентов».

# Легко ли быть трудоголиком?

Эрин Рейд (Erin Reid) — доцент школы бизнеса Questrom Бостонского университета. Лакшми Рамараджан (Lakshmi Ramarajan) — доцент Гарвардской школы бизнеса.

28 АВГУСТА 2016

Организаций, в которых всегда аврал и всем вечно не хватает времени, великое множество. Они есть и в Силиконовой долине, и на Уолл-стрит, и в Лондоне, и в Гонконге. Начальники взваливают на подчиненных массу дел, звонят или пишут им в их личное время, в последнюю минуту, когда все сроки уже прошли, дают им дополнительную работу. Чтобы все успеть, люди приходят на работу пораньше, уходят домой позже, не спят ночами, вкалывают в выходные и сутки напролет держат наготове свои гаджеты. А тех, кто не может — или не хочет — отвечать на звонки или письма начальников, наказывают.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Контекст**

Никогда еще от подчиненных не требовали так настойчиво абсолютной преданности работе, никогда прежде люди не были ­круглые сутки «на связи». Но даже в ситуации постоянного аврала мало кто соответствует образу идеального работника.

**Проблема**

Стратегии, которые помогают людям ­выживать в нечеловеческих условиях, чаще всего разрушительны и для них самих, и для организаций, в которых они работают.

**Решение**

Пора пересмотреть понятие «идеальный работник». Если не заставлять людей ­подавлять свою сложную, многостороннюю личность, они будут более преданы делу и станут работать более продуктивно, а их организации смогут процветать.

Работая в таком стиле, организации лепят из своих сотрудников, как говорят социологи, «идеальных работников»: людей, которые, кроме работы, ничего не видят и всегда под рукой. Этот феномен распространен в среде управленцев и людей, занятых интеллектуальным трудом. Он зафиксирован и подробно описан на материале и технологических стартапов, и инвестбанков, и медицинских учреждений. Там любой намек на то, что у вас есть интересы и обязательства вне организации, будет понят однозначно: как несоответствие занимаемой должности.

Именно этого опасалась Карла Хэррис, когда пришла в компанию Morgan Stanley, которую сейчас возглавляет. А еще Карла обожает петь госпелы: она уже записала три диска и с честью выступает в концертах. Но в начале своей работы она никому не рассказывала об этом, боясь, как бы слухи о том, что она тратит время на пение, не повредили ее карьере. Судя по многочисленным исследованиям, у нее были все основания для опасений.

Чтобы стать идеальным работником, нужно всегда, в любой ситуации делать выбор в пользу работы. Она важнее роли родителя, личных потребностей и даже здоровья. Тут не о чем даже говорить, не то что критиковать, поскольку, несмотря на все документально подтвержденные издержки такого выбора для личной жизни и здоровья, несть числа людям, которые свято верят, что если не соответствовать этому идеалу, то успеха не добиться. Сила этого расхожего мнения такова, что люди даже сопротивляются организационным изменениям, если они затеваются ради того, чтобы уменьшить их нагрузку, избавить их от обязанности днем и ночью быть «в строю». Например, когда Best Buy попыталась во главу угла поставить результаты труда и отменить переработки, некоторые начальники упирались: сотрудник должен быть беззаветно предан работе.

Сам факт того, что организации вынуждают людей становиться идеальными работниками, доказан. Но тому, как люди выживают — и чего им это стоит, внимания почти не уделяют. Нужно ли нацелить корпоративную культуру на воспитание идеального работника? Так ли необходимо — отдельному человеку — втиснуть себя в это прокрустово ложе? Мы проинтервьюировали сотни специалистов из самых разных сфер — консалтинга, финансов, архитектуры, предпринимательства, журналистики, преподавания, — и результаты показали, что в роли идеального работника, как правило, нет ни нужды, ни смысла. Большинству сотрудников — мужчинам и женщинам, родителям и бездетным — трудно подчинить все одной только работе, задавив остальные свои «я». И люди мучительно ищут выхода. Их решения, может, и помогают им более или менее избегать стресса, но нередко приводят к серьезным, разрушительным последствиям.

В статье мы расскажем о том, какие стратегии помогают людям выживать в условиях, когда они должны постоянно, в любое время оставаться на связи и подчинить все работе, а также о последствиях этих стратегий для самих людей, для тех, кем они руководят, и для организаций, в которых они работают. А в заключение мы расскажем, как создать более здоровую и более плодотворную корпоративную культуру. Нужно только, чтобы каждый руководитель чуть-чуть иначе посмотрел на свою работу.

**Три стратегии**

Как показало наше исследование, чаще всего люди следуют трем стратегиям. Соглашаются с напряженным графиком работы и подчиняются его жестким требованиям; выдают себя за идеальных работников, хотя сами незаметно нарушают нормы; не скрывают, что у них есть другие интересы, отказываться от которых они не намерены.

**Подчинение.** Многие сдаются и соглашаются подчинить свою жизнь работе. В консалтинговой фирме — одной из тех, что мы изучали, — в эту группу попало 43% проинтервьюированных сотрудников. Надеясь сделать карьеру, «соглашатели» на первое место ставят свою профессиональную ипостась, подавляя остальные составляющие своей личности. Представители самых разных профессий не без грусти рассказывали нам о том, как расстались с мечтой заняться общественной деятельностью, участвовать в марафонах, уделять время семье. Вот слова одного архитектора: «Я работаю 24 часа в сутки семь дней в неделю. Вот сейчас у меня новый проект, и начальник шлет мне письма в любое время — в полночь, в 6 утра… Я себе не принадлежу, в каком-то смысле я у него в рабстве».

Когда работа — в радость, то такая стратегия, вероятно, выгодна: она позволяет добиваться успехов и бодро шагать вверх по служебной лестнице. Но если профессиональное «я» вытесняет остальное в человеке, он болезненно воспринимает все, что, по его мнению, угрожает его карьере, поскольку психологически он поставил все именно на эту карту. Если «соглашатели» теряют работу, им особенно трудно смириться с этим, ведь ничего другого в их жизни уже нет. Может, им и приятно думать о работе, как о единственном смысле своего существования, — но это до тех пор, пока там все хорошо. Если смотреть на их жизнь в целом, они очень уязвимы.

Кроме того, людям, которые подчиняются идеологии идеального работника, трудно понять тех, кто ее отрицает. Поэтому именно «соглашатели» рьяно настаивают на том, чтобы подчиненные круглосуточно были в боевой готовности. Им трудно руководить людьми, которые позволяют себе что-нибудь еще помимо работы. Один консультант, описывая сотрудника, которого он взял бы к себе, сказал: «Мне нужен человек, который ночами не спит и думает: “Как завтра пройдет совещание — черт его знает!”. Потому что я и сам такой». Странно, но из «соглашателей» отнюдь не всегда получаются хорошие наставники даже для тех, кто пытается соответствовать политике организации. Младшим коллегам непросто привлечь к себе внимание «соглашателей» — отчасти потому, что те всегда поглощены работой. По словам одного консультанта, «они уже не понимают, как это ужасно, когда приходишь и не знаешь, по каким правилам играть». К профессиональному росту младших коллег они относятся так: «захочет — выплывет».

**Обход.** Согласно стратегии выживания другой группы, надо заниматься тем, что к работе не относится, но тихо, не афишируя это в организации. В консалтинговой фирме в эту категорию попало 27% респондентов. Эти люди обходили требования — этим запущенным им в научный обиход термином социолог Эрвинг Гоффман описывал, как люди пытаются скрыть свои нежелательные особенности — инвалидность, национальность и т. д., из-за которых их могут избегать и дискриминировать. Труд консультантов, удачно притворявшихся идеальными работниками, оценивался так же высоко, как и коллег, искренне старающихся соответствовать идеалу, и всех остальных, ­готовых всегда быть «на посту».

Как мы выяснили, эту стратегию предпочитают люди широкого круга профессий, но реализуют ее по-разному. Консультанты, например, прицельно занимались проблемами местной промышленности и набирали клиентов, которых могли бы обслуживать, тратя на поездки к ним минимум времени, чтобы его хватало и на многое другое, кроме работы. Один консультант объяснил нам, как он выкраивал время, чтобы крутить роман и заниматься спортом, не нарушая видимости идеального работника: «Поездки — всегда за счет вашего личного времени. Потому я и работаю с местными компаниями. Они все тут, рядом, можно добраться на машине».

Еще один консультант тоже работал лишь с местными клиентами — зачастую дистанционно, чтобы сократить рабочий день. Он также контролировал информацию о своем местонахождении. Он сообщил, не без удовольствия, что на самом деле всю предыдущую неделю каждый день катался на лыжах — не тратя на работу ни минуты личного времени. Тем не менее, старшие коллеги считали его восходящей звездой, трудоголиком, который вкалывал больше многих в фирме.

Были свои секреты и у других умельцев: они манипулировали не временем, а расстоянием. Журналист, которого мы интервьюировали, стал местным корреспондентом престижной центральной газеты, чтобы работать дома и заниматься семьей. Статьи он писал и отсылал вечером, когда дети уже спали. При этом у него была репутация идеального работника. Он сказал, посмеиваясь: «Никто не знал, где я на самом деле, а я был за сотни миль от офиса».

Хотя подобные маневры позволяют людям, не отдаваясь целиком работе, выживать в условиях постоянного аврала, психологически им нелегко, ведь им приходится скрывать от коллег, начальников и подчиненных свою суть. Человеку от природы дана потребность в самовыражении, в том, чтобы о нем знали другие. Если на работе надо прятать свое истинное лицо, он будет чувствовать себя там не в своей тарелке и ощущать фальшивость своего положения — о преданности работе и говорить нечего. Эти эмоции организаций сулят вполне реальные издержки: как показывает наше исследование, «притворщики» со временем уходят — чаще, чем остальные. Значит, какое-то время можно поиграть в идеального работника, но долго таиться от коллег не очень-то удается.

«Притворщикам» довольно трудно руководить людьми. Им не очень хочется требовать от подчиненных соответствия образу идеального работника, но, с другой стороны, советовать, чтобы люди тоже играли роль — и всем вместе пускаться на всевозможные уловки, — проблематично. Столь же проблематично призывать к открытому сопротивлению идее круглосуточной доступности, поскольку, как мы увидим далее, карьере нонконформистов это тоже не идет на пользу. Вдобавок — и это еще больше усложняет положение, — ­любителям ­обходных путей может казаться, что остальные в организации хотят работать без продыху. Один топ-менеджер, который сам хитрил, но не советовал подчиненным следовать его ­примеру, сказал следующее: «Я хочу, чтобы мои люди были довольны жизнью, а если они находят удовольствие в том, чтобы много работать, — не мне их судить».

Позиция «притворщиков» отчасти разрушительна: не рискуя открыто отрицать политику идеального работника, они тем самым поддерживают ее. Их опыт доказывает, что можно преуспевать в профессиональной жизни, не будучи зацикленным на работе, но организации по-прежнему планируют и оценивают работу, делая ставку на трудоголиков.

**Открытое сопротивление.** Не все хотят — или могут — хитрить и изворачиваться, и некоторые «притворщики» со временем устают от своих обходных маневров. Они откровенно рассказывают о том, что у них есть другие интересы в жизни помимо работы, и просят изменить условия труда: пытаются перейти на сокращенный рабочий день или добиться еще каких-нибудь официальных «поблажек». В консалтинговой фирме этой стратегии придерживалось 30% сотрудников. Считается, что культуре идеального работника сопротивляются прежде всего женщины, имеющие семьи, но наше исследование не выявило заметных гендерных различий. В консалтинговой фирме к «сопротивляющимся» относилось менее половины женщин и более четверти мужчин.

Когда люди протестуют, коллеги узнают о них больше — «притворщики» же лишают себя этого «бонуса». Но последствия для карьеры могут быть самые печальные. Предоставленные консалтинговой фирмой результаты аттестации и данные о повышениях ясно свидетельствуют, что «сопротивляющиеся» дорого платили за свою откровенность. Например, один консультант попросил отпуск незадолго до того, как должна была родить его жена; тем самым он показал, что работа для него — не самое главное. Жена была на девятом месяце беременности, и без пяти минут отец рассчитывал, что на этот раз его помилуют. Но его преданность делу сразу оказалась под сомнением: «Один из партнеров сказал мне: “Ты должен выбрать — быть профессионалом или середнячком. Если хочешь быть профессионалом, то ничего важнее работы для тебя быть не может. Если хочешь работать на мировом уровне, занимайся только работой”».

Когда человека то и дело наказывают за то, что он не вписывается в заданные рамки, у него в душе копится обида. И вместо того, чтобы мотивировать людей, организация теряет их: они решаются наконец поискать себе что-нибудь получше.

Если человек не скрывает, что у него есть интересы помимо работы, и его за это наказывают, ему непросто руководить людьми. «Сопротивляющимся», как и «притворщикам», трудно требовать от подчиненных, чтобы те стали идеальными работниками, но и предлагать себя в качестве примера они тоже не спешат, поскольку знают, чего это стоит.

**Должен же быть способ получше!**

Наше исследование показывает, что, если людям ничто не мешает разграничивать работу и частную жизнь, это выгодно организации: сотрудники более преданы делу, в коллективе честнее отношения, у людей больше путей к успеху. Расскажем, какие три шага менеджерам стоило бы предпринять, чтобы расширить понятие «идеальный работник», не жертвуя при этом эффективностью. Не обязательно высшее руководство должно инициировать эти изменения — их вполне можно реализовывать на уровне группы.

**Проявить свою индивидуальность.** Люди, занимающие руководящие должности, будут чувствовать себя куда увереннее, если перестанут бездумно подгонять себя под шаблон идеального работника, а начнут осознанно культивировать свое не имеющее отношения к работе «я»: гражданское, спортивное, родительское. Один архитектор рассказал нам, что, когда он воспринимал себя исключительно как профессионала, то рабочие проблемы и срывы совершенно выбивали его из колеи. Как ни парадоксально, но, когда он вытащил на свет и другие свои «я», он полнее реализовался профессионально. Раздвинув собственные горизонты, руководители поймут, что сотрудники, которые умеют находить время и для работы, и для личной жизни, особенно много дают организации.

Берясь за изменение корпоративной идеологии, менеджеры могли бы прежде всего подчеркивать положительное влияние внеслужебных интересов сотрудников на общую атмосферу в компании. Один консультант из фирмы, недавно слившейся с другой, заметил, что никто из его новых коллег дольше половины шестого в офисе не задерживается. Когда он поделился своими наблюдениями, ему сказали: «Никому не нужно, чтобы люди жили на работе. Мы хотим, чтобы они всесторонне развивались, были бы любознательными, видели мир и набирались самых разных впечатлений, которые потом пригодились бы им в работе».

Люди, которые занимаются чем-нибудь еще, кроме работы — например, участвуют в общественной жизни или в делах школы, где учатся их дети, набираются опыта и особых знаний, обрастают новыми знакомствами, то есть получают то, что было бы им недоступно, если бы в их жизни ничего, кроме офиса, не было бы.

**Не награждать за время пребывания в офисе.** Люди часто выбирают стратегию «обхода» отчасти потому, что в компаниях принято оценивать не качество сделанной работы, а то, сколько люди работают. И обычно эта идея коренится в распространенных представлениях и нормах. Например, старший консультант уверенно говорил нам о том, что преуспевающие консультанты должны соответствовать пятифакторной модели, описывающей пять основных характеристик личности. Они столько времени проводят с клиентом в его офисе, что тамошние сотрудники узнают их и здороваются. Одна фирма, из тех, с которыми мы работали, присуждала приз сотрудникам, совершившим за год больше всего перелетов по служебным делам. Ценить не результат труда, а рабочее время (и тем самым вынуждать одних сотрудников обманывать других, делая вид, что они отработали больше часов, чем на самом деле) — в эту ловушку попасть очень легко, особенно если руководишь профессионалами, интеллектуальный труд которых трудно оценивать.

Мы считаем, что руководители должны нацеливать подчиненных на выполнение своих задач и оценивать не потраченные на работу часы, а реальные результаты. Тем самым управленцы обесценят стратегию обходных маневров (и издержки сопротивления). Например, вместо того, чтобы превозносить узнаваемость консультантов (обусловленную количеством проведенного ими времени у клиента), руководители могли бы хвалить их за качество рекомендаций или количество полученных благодаря им повторных обращений клиентов в фирму. И от практики платить за время менеджеры тоже могли бы отказаться, разработав вместе с клиентами разумные требования.

Другие установки изменить еще проще. Один из наших респондентов заметил, что его нынешний начальник смотрел на переработки иначе, чем прежний: их не надо поощрять, поскольку, по его мнению, это доказывает, что человек работает неэффективно. Другой сотрудник сказал, что его начальник велел ему самому устанавливать сроки выполнения работы — реалистические. Получая такую автономию, профессионалы, которые иначе искали бы обходные пути или протестовали против неписаных правил, наверняка сделают все от них зависящее.

**Оберегать частную жизнь подчиненных.** Сотрудники большинства организаций сами как-то уравновешивают работу и личную жизнь. Организации в это не вмешиваются — и делают это обычно с наилучшими намерениями. Скажем, Netflix в какой-то момент предоставила своим людям неограниченное количество свободного времени. Ее руководители сочли, что их сотрудники — люди взрослые. Но полная свобода может пойти не впрок: люди будут бояться, что в их графике работы усмотрят отсутствие преданности делу. Без четких указаний многие по умолчанию берут на себя роль идеального работника, подавляя потребность в полноценной, разнообразной жизни.

Во власти менеджеров изменить ситуацию, взяв дело в свои руки и активно защищая нерабочее время и право подчиненных быть самими собой. Можно, например, предоставлять очередные отпуска и отпуска по требованию, установить разумную продолжительность рабочего дня — для всех, а не только для избранных. Если сама фирма не хочет слишком нагружать своих людей, заставлять их подолгу сидеть на работе, давать им неожиданные и сверхсрочные задания, если она просто предоставляет им возможность отдохнуть, когда им это нужно, то каждый сможет полноценно развиваться и жить насыщенной жизнью.

Никогда еще людей так настойчиво не заставляли быть идеальными работниками — и никогда и им, и их начальникам еще не приходилось так дорого за это платить. Более того, опыт «притворщиков» показывает, что для успеха организации сверхпреданность вовсе не нужна. Ценя многогранность человеческой личности, вознаграждая за результаты труда, а не за потраченное на работу время, защищая частную жизнь своих людей, руководители наконец помогли бы развенчать миф об идеальном работнике, который встроился, подобно вирусу, в плоть многих организаций. И тогда у них будут более стрессоустойчивые, творческие, довольные работой и жизнью сотрудники.

# Советы тем, кто страдает от трудоголизма

Ребекка Найт 29 НОЯБРЯ 2017

Многим из нас просто нравится работать. Но даже если работа подпитывает ваше эго и дарит чувство значимости, это не значит, что она приносит вам пользу. Вы постоянно задерживаетесь в офисе? Проверяете электронную почту из дома? Как разорвать этот порочный круг? Как убедить окружающих (таких же помешанных на работе коллег и требовательного начальника), что работать все время — вредно? Как можно скорректировать ожидания вашего руководителя и сотрудников?

Что говорят эксперты

Мэри Блэр-Лой, социолог и директор-учредитель Центра гендерных исследований в профессиональной сфере при университете Калифорнии в Сан-Диего, говорит, что в обществе, «где работу считают морально достойным занятием», трудоголизм не выглядит серьезной проблемой. «В нашей культуре работа требует и заслуживает полной самоотдачи», — отмечает он. Такая преданность имеет свои преимущества. «Работа может бросать вам вызов, может увлекать вас, позволяет узнавать что-то новое и влиять на карьеру других людей. Все это приносит большое удовлетворение», — говорит Блэр-Лой. Но, отдавая все свое внимание работе, вы платите слишком высокую цену, считает Стюарт Фридман, профессор менеджмента в Уортонской школе бизнеса и автор книги «Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life». Работа допоздна, редкие отпуска, отсутствие настоящего отдыха из-за вездесущих электронных устройств — все это вредит вашим отношениям, здоровью и продуктивности. Вот несколько советов, которые помогут вам преодолеть зависимость от работы.

Пересмотрите определение успеха

Начните с переосмысления понятия «успех». Обычно трудоголики — это перфекционисты, которые постоянно стремятся быть впереди. Безусловно, профессиональные достижения — это прекрасно, но, чтобы по-настоящему жить полной жизнью, вам также нужно «иметь понимание цели и границ, которые учитывали бы вашу семейную жизнь, физическое и духовное здоровье», говорит Фридман. Иными словами, ваша самооценка не должна вращаться вокруг вашего статуса и зарплаты. Вы должны брать в расчет качество ваших отношений, вашу вовлеченность в жизнь общества, ваше физическое и эмоциональное благополучие. Помните, что невозможно быть лучшим во всем, отмечает Блэр-Лой, так что не будьте слишком строги к себе. «Вам не нужно быть идеальным сотрудником, идеальным родителем, триатлонистом или человеком, который читает The Economist от корки до корки. У вас не должно быть сверхчеловеческих ожиданий относительно себя», — поясняет эксперт.

Сместите фокус внимания

Вам следует сделать шаг назад и подумать, как бы вы хотели тратить ваше время и энергию. «Думайте о том, что для вас важно, — советует Фридман. — Если вы стремитесь установить важные связи и развить карьеру, внимание — ваш самый ценный актив». Как вы хотите инвестировать его? «У вас гораздо больше контроля над ситуацией, чем вы думаете», — считает эксперт. Разумеется, всегда будет работа, которую нужно выполнить, но вы можете сделать сознательный выбор и потратить время на что-то другое: провести его с семьей, с друзьями или помочь окружающим. Блэр-Лой советует фокусировать внимание на одном деле в каждый момент времени и не работать в многозадачном режиме. Если вы выходите в свет с супругой или смотрите бейсбольную игру с детьми и при этом говорите по телефону по рабочему вопросу или проверяете почту, вы обманываете их и обделяете своим вниманием, считает эксперт. Все время находиться в режиме многозадачности не просто невежливо, но и неэффективно. «Возможно, быстрый ответ добавит несколько баллов к вашей репутации на работе, но он точно не будет продуманным», — объясняет Блэр-Лой. Если вы проводите время с человеком, отдайте ему все ваше внимание на несколько часов. После этого вы сможете позволить себе пятиминутный перерыв, чтобы разобраться с возникшими рабочими вопросами.

Измените ожидания

Фридман считает, что нельзя преодолеть зависимость в одиночку. Он предлагает привлечь на свою сторону коллег, родных и друзей, которые будут готовы проконтролировать вас и поддержать. Чтобы «обновить» ожидания вашего начальника и коллег, прямо расскажите им об изменениях, которые хотите предпринять, и объясните, почему вы это делаете. Дайте понять вашему боссу и сотрудникам, почему «в их интересах» оказать вам помощь. «Недостаточно будет попросить их помочь вам оторваться от работы, чтобы проводить время с семьей. Люди должны увидеть пользу для себя», — говорит Фридман. Он рекомендует сказать что-то вроде «В следующем месяце каждый вторник с четырех вечера я буду недоступен. Думаю, вы заметите повышение моих результатов, так как я смогу решить некоторые вопросы в личной жизни и буду меньше отвлекаться на работе. Спустя месяц мы обсудим, как все прошло». Блэр-Лой разделяет это мнение. Сообщайте честно и прямо о своих планах «выделить время в течение дня, когда вас не будут отвлекать», это обеспечит вам большую гибкость в формировании своего расписания, а также поможет «управлять ожиданиями» внутри команды, считает она.

Попробуйте цифровой детокс

Вовсе не обязательно быть трудоголиком, чтобы стать рабом своего смартфона. Фридман называет такое поведение поведением «реактивного робота, который дергается каждый раз, когда его зовут». Если физически вы на месте, но мысленно — отсутствуете, вы показываете окружающим, что они для вас не очень важны. Нет единого решения для всех, кто хочет попробовать цифровой детокс, поэтому имеет смысл попробовать разные варианты. Вот некоторые из них.

Спрячьте смартфон. Если рабочий день закончен, нет смыла держать смартфон под рукой. «Вы же не приводите ребенка с собой в офис на случай, если ему что-то понадобится? — спрашивает Блэр-Лой. — Нет. Тогда почему, когда вы проводите вечер дома с семьей, вы держите вашу работу рядом с собой на случай, если ей будет от вас что-то нужно?» Блэр-Лой ссылается на исследования, которые доказали, что само присутствие телефона между двумя людьми влияет на качество и содержание их разговора. «Общение становится более поверхностным, потому что мы знаем, что в любой момент его может прервать звук оповещения», — говорит она.

Не заполняйте время телефоном. Многие из нас, особенно трудоголики, говорит Фридман, достают свои телефоны в любой свободный момент: в очереди в офисной столовой, между беседами на мероприятии по нетворкингу, в конференц-зале в ожидании коллег. «Вы обращаетесь к телефону за социальной поддержкой, когда волнуетесь или когда вам становится скучно». Сопротивляйтесь этому порыву. Лучше займитесь тем, что вам действительно нравится делать, советует эксперт. Вначале вам может быть некомфортно. В конце концов, непросто избавиться от привычки тянуться за телефоном, чтобы заполнить время. Но когда вы справитесь с ней, то научитесь жить настоящим моментом, отвлекаться от дел и получать удовольствие от жизни.

Будьте примером для подражания. Даже если в вашей организации принято сидеть в телефоне, когда кто-то другой говорит, это все равно невежливо, считает Фридман. Это особенно важно, если вы руководитель, ведь вы служите примером для остальных. Ваша команда учится у вас профессионализму, ее участники будут повторять ваше поведение перед клиентами и другими людьми. Вы влияете на свое окружение.

Практикуйте осознанность

Существует все больше доказательств того, что практика осознанности помогает людям обрести большую гибкость мышления и принимать более удачные решения. По словам Фридмана, тренировка осознанности может быть «крайне полезной» для людей, пытающихся избавиться от трудоголизма. «Она помогает вам получить чувство контроля и цели, учит сознательно и обдуманно делать выбор», — поясняет эксперт. Блэр-Лой особенно рекомендует медитацию. «Прежде чем действовать, сделайте несколько вдохов и выдохов, это помогает», — говорит она.

Поставьте здоровье на первое место — не только ради себя

Корректируя свои приоритеты, не забудьте позаботиться о себе. «Вы не можете работать продуктивно, креативно и тщательно больше определенного количества часов в день. И вы определенно не можете делать этого без полноценного сна, правильного питания и физических упражнений», — говорит Блэр-Лой. Многочисленные исследования показывают, что люди, которые делают приоритетным свое здоровье (хорошо питаются, делают перерывы в работе, берут выходные и отпуска, много занимаются спортом), более энергичны и сосредоточенны. Конечно, если вы преследуете только свои интересы, это не продлится долго, предостерегает Фридман. Вы должны думать и о других: о своих клиентах, друзьях, коллегах и родственниках, которые рассчитывают на вас и ваше здоровье. «Такой образ мышления изменит вашу мотивацию», — считает Фридман.

Запомните эти принципы

Что делать:

Пересмотрите свое понимание личного успеха. Сместите фокус на качественные отношения, вовлеченность в общественную жизнь, физическое и духовное благополучие

Тщательно планируйте, как и с кем вы проводите время.

Практикуйте осознанность.

Чего не делать:

Бороться в одиночку. Обратитесь к коллегам, друзьям и родным, чтобы они помогли вам справиться с зависимостью.

Машинально тянуться за телефоном в любой некомфортной ситуации.

Забывать о физических упражнениях, сне и полноценном питании.

Пример 1. Ищите поддержку и измените ожидания коллег

Аманда Совадски, бывший корпоративный директор по коммерческой деятельности из Миннеаполиса, впервые поняла, что с ее трудоголизмом что-то не так, когда оказалась в отделении экстренной медицинской помощи из-за панической атаки. Врач выписал ей препарат Xanax, и Аманда поняла, что «нужно что-то менять».

«Я оглядываюсь в прошлое и понимаю, что испортила многие отношения, потому что была слишком занята на работе. Это должно было насторожить меня», — говорит она.

Чтобы справиться с трудоголизмом, она обратилась за помощью к мужу. «Я попросила его отслеживать мой уход с работы в определенное время. Он звонил мне в шесть вечера (более реальный срок, чем пять часов) и не вешал трубку, пока я не выходила из здания».

Затем она взяла под контроль использование гаджетов дома. Она стала выключать телефон в восемь вечера и включать его только в семь утра. «Это позволило мне отдыхать по вечерам и спокойно начинать новый день. Раньше я спешила проверить электронную почту сразу после будильника», — говорит Аманда. «Также я перестала отправлять письма своим подчиненным после окончания рабочего дня и по выходным — это только усугубляет безумный рабочий цикл», — признается она.

Аманда изменила ожидания своего руководителя за счет постепенного сокращения рабочих часов. «Я по-прежнему гарантировала выполнение задач в сроки. Однако я стала чаще говорить «нет», чтобы сконцентрировать свое внимание на 20% дел, которые дают 80% результата», — говорит она.

Еще один способ, который помог ей победить зависимость от работы, — медитация. «Медитация помогает мне жить настоящим моментом и наслаждаться жизнью, когда я не на работе», — говорит Аманда. «Когда я снова начала получать удовольствие от жизни, я поняла, насколько отождествляла свою ценность с работой. Дальше стало проще постепенно сокращать рабочие часы, потому что у меня снова появились друзья и увлечения».

Пример 2. Возьмите гаджеты под контроль

У Марезы Ларизаде много должностей и ролей: бизнес-ангел в компании Bonobos, основатель сайта для поиска топ-менеджеров Doostang, созданного при поддержке венчурного фонда, и генеральный директор pulsd, онлайн-стартапа консьерж-услуг из Нью-Йорка.

Пару лет назад он осознал, что, из-за многочисленных профессиональных обязанностей, «все его время и силы уходили на работу». Это было ненормально, ему нужно было объективно взглянуть на свою карьеру. «Пришло время что-то менять», — решил Мареза.

Он создал несколько «суперпростых» правил, чтобы ограничить использование гаджетов. К примеру, электронную почту он проверяет только в пять вечера по будним дням. «[Таким образом] у меня меньше соблазна прерывать рабочий процесс постоянными проверками почты» — говорит он. «Если кто-то хочет сообщить мне важную информацию, он может позвонить мне или поставить в копию письма коллегу, который скажет, что мне нужно на что-то срочно ответить».

Как основатель бизнеса Мареза всегда был «дежурным» на случай непредвиденных обстоятельств. Но с тех пор как компания выросла, по выходным он делегирует все второстепенные вопросы коллегам.

Мареза пользуется смартфоном, но почти не проверяет электронную почту в субботу и воскресенье. Он редко пишет сообщения и отключает уведомления в большинстве приложений. «Вы начнете жить настоящим моментом и ценить людей, которые находятся рядом с вами, как только отключитесь на несколько часов», — говорит он.

И самое главное, на первое место он поставил свое здоровье и благополучие. «Я больше сплю и меньше езжу в командировки», — говорит Мареза.

Эти изменения положительно повлияли на него и его сотрудников. «Они видят, насколько я радостнее, когда отдохну. Теперь всем в компании стало лучше», — признается он.

Об авторе. Ребекка Найт, журналист из Бостона, публиковалась в The New York Times, USA Today и The Financial Times, читает лекции в Уэслианском университете.

[**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) |  |