**ВЫГОРАНИЕ, ПРОКРАСТИНАЦИЯ, УСТАЛОСТЬ**

**и прочие эмоции**

**Вып. 2**

Оглавление

[Мощный способ заставить себя делать то, что важно, но не хочется: так работают генетика и нейробиология 1](#_Toc49083135)

[Что такое прокрастинация: 5 видов и 4 способа борьбы 3](#_Toc49083136)

[Как победить хамство на работе 8](#_Toc49083137)

[Как выжить в нечеловеческих условиях 15](#_Toc49083138)

[Что делать, если вас поймали на лжи 20](#_Toc49083139)

[Станьте смелым: как делать то, чего боитесь вы и не только вы 22](#_Toc49083140)

[Дело не в достижениях: перестаньте беспокоиться о своей значимости 28](#_Toc49083141)

[Как переносить трудности на работе и оставаться самим собой 30](#_Toc49083142)

[Как трудоголизм спасает вас от неврозов и отчаяния 32](#_Toc49083143)

[Почему любимая работа может убивать 33](#_Toc49083144)

[«Он достает всех вокруг»: как перестать заражать стрессом окружающих 36](#_Toc49083145)

[Как не сходить с ума на работе: опыт компании Basecamp 39](#_Toc49083146)

[Как не сгореть на работе: почему неэффективны сотрудники, работающие на износ 52](#_Toc49083147)

[6 стадий профессионального выгорания. Какая у вас? 55](#_Toc49083148)

[Как избавиться от хронической усталости 58](#_Toc49083149)

[В зоне риска: кто и почему выгорает на работе 61](#_Toc49083150)

[**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)

# Мощный способ заставить себя делать то, что важно, но не хочется: так работают генетика и нейробиология

6 августа 2020

Слабая сила воли — это во многом вопрос генетики, считает молекулярный биолог, автор книги [«Воля и самоконтроль»](https://www.litres.ru/27450576/?lfrom=166290426) Ирина Якутенко. Но есть мощный способ побороть безволие, даже если у вас «неправильные» гены.

Ирина Якутенко в своей [книге](https://www.litres.ru/27450576/?lfrom=166290426) убедительно доказывает, что безволие проявляет себя на уровне работы мозга. Грубо говоря, безволие — это гиперактивность эмоциональной (лимбической) системы мозга и недостаточная активность префронтальной коры — «умной» части мозга, которая должна сдерживать эмоциональную систему. Людям, у которых слишком быстро и мощно включаются эмоции, а сдерживающий фактор опаздывает, тяжело противостоять соблазнам и заставлять себя делать то, что важно, но не хочется. И это зависит от генетики. В первую очередь, от генов, которые определяют работу нейромедиаторов, связанных с ощущением удовольствия. Что же делать, если вам достались такие гены?

Для начала **не растравлять свою лимбическую систему**. Как ни банально это звучит, но самый первый и важный совет в такой ситуации — **избегать соблазнов**. «Если вы попробуете поставить перед собой торт, сесть напротив него и говорить: «Я больше не хочу тебя, я понял, как это вредно», что произойдет? Произойдет растравление вашей лимбической системы, — рассказывает [Ирина Якутенко](https://www.litres.ru/27450576/?lfrom=166290426). — Вы смотрите на торт, вы говорите о нем, вы постоянно думаете о нем, и ваша лимбическая система, настроенная на то, чтобы смотреть на торт, как на соблазн, именно так и делает. И через час-два после такого аутотренинга вы сорветесь. Необязательно вы съедите торт, может быть вы пойдете в магазин и потратите там всю зарплату, или напьетесь, или сделаете еще что-то импульсивное. Советы взять себя в руки не работают, потому что они не учитывают, что на самом деле происходит в нашем мозгу и как он работает при встрече с соблазнами».

*Чтобы ваша лимбическая система не активизировалась при виде вашего главного соблазна, единственным правильным решением является избегание встречи с ним.*

И наконец, козырь генетиков и нейробилогов — самый мощный способ бороться с безволием. Он звучит так:

***«Ищите очень сильную, эмоционально окрашенную внутреннюю мотивацию».***

Казалось бы, зачем такой совет, когда у людей с проблемами самоконтроля не всё гладко с внутренней мотивацией. Тем не менее, некоторые вещи могут служить для них источником очень сильной внутренней трансформации. Простой пример: люди годами не могут бросить курить, хотя прекрасно знают, что курение вредно: оно предиктор рака легких и кучи других заболеваний. Почему-то никого это не останавливает. «Где я, — думает человек, затягиваясь сигаретой, — и где эта смерть от рака легкого». Это эмоционально не окрашено, а значит, это не внутренняя мотивация.

Ирина Якутенко в своей [книге](https://www.litres.ru/27450576/?lfrom=166290426), которую я очень рекомендую к прочтению, много рассказывает про психолога Уолтера Мишела. Именно он первым провел масштабное исследование, показавшее, что самоконтроль во многом определяется генетикой. Так вот, Мишел курил много лет и прекрасно знал, насколько это вредно. Как же он бросил? Он рассказал об этом в одной из своих книг.

Как-то Мишел, приехав по делам в госпиталь, шел по коридору, а навстречу ему на очередную операцию везли на каталке человека, умиравшего от рака легкого. Из него отовсюду торчали трубки, он был весь бледный, под ним было судно, он не мог самостоятельно ничего делать. Уолтер Мишел посмотрел на него и представил, что он — Уолтер Мишел, знаменитый и успешный ученый мирового уровня, тоже превратится в такую развалину, которая не в состоянии обслуживать себя. Эмоциональное потрясение было настолько велико, что Мишел в этот же день бросил курить.

Почему это произошло? Никакого чуда не случилось, поясняет [Ирина Якутенко](https://www.litres.ru/27450576/?lfrom=166290426). Просто **обычно мы ищем внутреннюю мотивацию, используя префронтальную кору — иначе говоря, убеждая себя какими-то разумными доводами.**Однако это так не работает: можно приводить себе много разумных аргументов, но настоящая внутренняя мотивация — это наши настоящие эмоции. Мишел испытал настолько сильные негативные чувства, что они пересилили ту приятную эмоцию, которую он получал от сигарет — **он поборол свою страсть тем же оружием.**

Проблема безвольных людей — гиперактивная лимбическая система, считает [Ирина Якутенко](https://www.litres.ru/27450576/?lfrom=166290426). Если вам удастся найти нечто настолько же эмоционально заряженное, но с противоположным знаком, это может стать действительно настоящей внутренней мотивацией — той самой, о которой говорят психологи. И тогда одна эмоция «выбьет» другую.

Некоторые сомневаются: «Раз бросил в один день, значит, не было зависимости». Ничего подобного — зависимость была. Просто не было настолько же сильно эмоционально окрашенной цели, которая могла бы перебороть желание лимбической системы, как в нашем примере, затянуться еще одной сигаретой.

Этот совет касается не только вредных привычек и соблазнов, но и любого дела, которое вы считаете важным для себя, но делать не хотите. Поясню на примере изучения иностранного языка. Это сложная, энергозатратная задача для мозга. Мозг будет сопротивляться. И если вы станете заставлять себя с помощью разумных доводов (надо для работы, в будущем пригодится и т.д.) — это не сработает: найдутся более срочные дела, которыми надо заняться безотлагательно. И вот тут важно перейти в область эмоций и найти для себя эмоционально окрашенную цель. Прочувствовать, прожить, представить, ощутить её: вот вы гуляете по Нью-Йорку и легко общаетесь с местными жителями, или сидите в библиотеке университета в Лондоне и говоритесь к семинару, или еще что-то — у каждого это своё. Найдите то, что будет вас вдохновлять. Это может быть и работа, но такая, о которой вы мечтали всю жизнь. Или любовь. Влюбившись в иностранца, вы на волне этих сильных эмоций выучите его язык.

Ищите эмоционально окрашенную мотивацию для своей цели, ученые не зря это советуют — и тогда вашему мозгу настолько сильно захочется её достичь, что проблем с волевыми усилиями не будет.

**Виктория Шилкина**, клинический психолог, автор канала

# Что такое прокрастинация: 5 видов и 4 способа борьбы

05.01.2020

В древности, когда человечество было занято выживанием, никто не откладывал дела «на потом». С развитием цивилизации все изменилось. Больше не нужно было думать, как поймать мамонта или убежать от дикого зверя. На смену последнему человека одолела новая напасть — прокрастинация.

**Признаки прокрастинирующего человека**

Чтобы распознать признаки прокрастинирующего человека, сначала стоит познакомиться с определением, что такое прокрастинация.

**Прокрастинация** — это вечное откладывание важных и/или срочных дел, и замена их менее значительными. То есть, вместо решения проблемы человек замещает ее выполнением той работы, которая не приносит пользы, либо не актуальна на текущий момент.



СПРАВКА. Научное обозначение прокрастинации появилось не так давно — в 1977 году. До этой даты прокрастинация была синонимом лени и хандры.

В результате чего, дела так и остаются «за бортом», а на «палубе», в повседневной жизни, наступают не лучшие времена. Человека, страдающего недугом прокрастинации, легко отличить по 7 нижеперечисленным признакам.

**Самооценка «на нуле»**

Самый вредный признак прокрастинации. Человек постоянно чувствует неуверенность, сомневается в своих силах и умениях, считая, что тех недостаточно для удачного завершения дела.

**Самоограничение**

Проистекает из подсознательного страха выделиться среди человеческой толпы, стать значимым и успешным, а значит ответственным за кучу дел.

Именно такой страх ответственности вкупе с завышенными требованиями, предъявляемыми к яркой личности, толкает многих людей в сети прокрастинации. Человек старается «не хватать звезд с неба», лишь бы не услышать критику в его сторону в случае неуспеха затеи.

**Нелюбовь к работе**

Третий по значимости признак прокрастинации. Здесь все понятно: большинство людей откладывают дела, не приносящие радости и удовлетворения, в долгий ящик.

**Стремление к противоречию**

Свойственно многим молодым людям и «бунтарям». Жажда «вырваться на свободу» толкает их к откладыванию навязанных планов и программ как демонстрация неподчинения общественной системе.

**Неверное выделение акцентов**

Такой признак прокрастинирующего человека выражается в виде неправильной расстановки приоритетов. Дела, требующие незамедлительного решения, идут позади незначительных и второстепенных задач. Возникает путаница, выход из которой — оставить все «на потом».

**Отсутствие навыков тайм-менеджмента**

Неправильное планирование времени — 6 вид прокрастинации. Время, необходимое для одних дел, тратится на другие, т.е. «распыляется» не в своем временном промежутке.

**Жажда совершенства**

Перфекционизм заставляет мужчин и женщин в стремлении к идеалу постоянно переделывать готовые проекты и решения, добавлять новые детали, меняя до неузнаваемости. Страх несовершенства срывает сроки работы и иногда приводит к отказу от деятельности.

ВАЖНО. В отношениях с другими людьми прокрастинация выражается как раздражительность, подавленность, конфликтность и проблемы с зарабатыванием денег.

Вывод: в основе прокрастинации лежит страх. Он подразделяет болезнь на несколько типов.



**Виды прокрастинации**

Всего существует 5 основных типов прокрастинации. Они связаны с 2 состояниями: расслабленности и напряженности. Первое — следствие перфекционизма, второе — занятия нелюбимым делом и/или загруженности.

**Ежедневная прокрастинация.**

Проявляется в откладывании работы изо дня в день. Причина возникновения — мысль, что задачу можно выполнить в другое время. Касается домашней рутины: уборки, глажки, починки крана.

**Деловая прокрастинация.**

Решение важных дел воспринимается как непреодолимое препятствие. Это не дает раскрыть творческий и рабочий потенциал, заставляет годами работать на одной и той же должности.

**Психическая прокрастинация.**

Перед любыми переменами в жизни человек испытывает отрицательные невротические состояния, выражающиеся в реакции тела: учащении сердцебиения, дрожи, «гусиной коже», нервном тике и др.

**Компульсивная прокрастинация.**

Совокупность откладывания дел и боязнь перед принятием решения.

**Школьная, или академическая.**

Относится к школьникам и студентам, которые не стремятся к получению знаний и/или подготовке к экзаменам/контрольным.

Последний вид прокрастинации характерен и для людей старшего и среднего возраста, получающих другое образование либо переквалификацию.

ВАЖНО. Школьная прокрастинация может «тянуться» еще со школьной парты, но в отличие от юношеских лет, причинить много неприятностей.

**Почему прокрастинация вредна**

Существует 8 последствий, почему вредна прокрастинация. Они вносят разлад не только в его жизни, но и в его окружение.

1. **Чувство «тупика»**. Возникает вследствие кучи невыполненных дел, что накопились за конкретный промежуток времени словно стена. Преодолеть эту стену оказывается очень сложно.
2. **Потеря веры в себя**. Следствие отсутствия регулярных побед, которые отнимает надуманный страх перед сложными задачами. Личность рискует окончательно потерять силу духа и скатиться в бездну отчаяния.
3. **Чувство вины за собственный успех**. Человек так же считает, что недостоин награды (или боится ее), отчего его продуктивность и творческий потенциал снижаются за ненадобностью. Нет радости победы — нет и стремления к новым свершениям.
4. **Потеря концентрации**. Причина — «распыление» внимания на сотню нерешенных задач, отложенных «на потом». Каждому проекту отводится малое количество минут, человек не успевает доделать их до конца, срывает дедлайн и теряет умение сосредоточиться на одном деле.
5. **Болезни**. Возникают из-за психосоматических нарушений, вызванных последствиями прокрастинации. Это синдром хронической усталости, нарушения обмена веществ, депрессии, на запущенной стадии — серьезные психические заболевания.
6. **Потеря способности достигать цели**. Теряется вследствия вечного откладывания работы. В жизни ничего не достигается, теряется смысл.
7. **Зависимость**. Прокрастинация — это привычка, и к ней привыкаешь, как к наркотику. Отвыкнуть тяжело.
8. **Замкнутость и потеря уважения со стороны других людей**. Еще одно следствие промедления. Работника, срывающего свои и чужие дедлайны, воспринимают как ненадежного и безответственного коллегу, перестают с ним общаться, начальник не доверяет серьезных и прибыльных проектов.

Прокрастинатор рискует потерять работу, уважение близких и друзей, если он не исправит ситуацию.

Хорошая новость: выбраться из паутины прокрастинации можно даже на последних стадиях. Психологи в Москве и других странах разработали действенные способы борьбы, помогающие в 90% случаев.

**Как ее преодолеть**

Ключевой способ как преодолеть прокрастинацию — избавиться от страха.

Страх ошибки, неудачи и срыва дедлайна решается через представление всех возможных худших развитий событий и нахождения выхода для каждого варианта.

Страшно? Можно составить «календарь занятости».

Он подскажет, в какую дату и на какой проект стоит обратить внимание.

НА ЗАМЕТКУ. Важные даты календаря рекомендуется отметить ярким цветом, менее значимые — по насыщенности оттенка.

Пример:

Понедельник: согласовать детали проекта со старшим менеджером.

Вторник: работа над «скелетом».

Среда: разработка «чернового» варианта.

Четверг: промежуточный дедлайн, доделывание «черновика», проверка и составление итоговой версии.

Пятница: выпуск проекта в свет.

Третий способ преодолеть прокрастинацию — работа в состоянии творческого «потока». Чтобы его активизировать, вам потребуется отключить логику и «внутреннего критика», дать воодушевлению верх.

СПРАВКА. Отключение от реальности позволяет уму предельно сконцентрироваться и использовать творческие силы без напряжения.



Четвертый способ преодолеть прокрастинацию — избавиться от чувства вины и «самоедства». Никто не пострадает, если работа выполнена на 100% или сделана плохо. В последнем случае ее можно переделать. Винить себя в успехе, который мог достаться другому, или в неудаче — не лучший выход.

# Как победить хамство на работе

Кристин Порат, Кристин Пирсон

Хамство на работе — явление невероятно распространенное. За последние 14 лет мы опросили тысячи сотрудников разных компаний, чтобы узнать, как с ними обращаются на работе, — и 98% ответили, что некорректно.

В 2011 году половина опрошенных утверждала, что сталкивается с грубостью как минимум раз в неделю, — в 1998 году на это жаловалась только четверть опрошенных. Хамство плохо сказывается на финансовых результатах компании. Почти каждый, с кем на работе обходятся невежливо, реагирует на это негативно, иногда — открыто отвечая тем же. Если люди чувствуют, что их не уважают, у них пропадает стимул к творчеству; многие, не желая терпеть хамство, уходят. Примерно половина в подобной ситуации намеренно работает спустя рукава или менее качественно.

Вдобавок грубость отпугивает клиентов. Наше исследование показывает: если людям кажется, что сотрудники компании ведут себя непозволительно (пусть даже по отношению друг к другу, а не к покупателям), они едва ли станут ее клиентами. Если человек оказывается свидетелем одной-единственной стычки, его негативное впечатление распространяется на весь персонал, организацию и даже бренд.

В ходе исследования мы опрашивали рядовых служащих, менеджеров, начальников отделов кадров, президентов и генеральных директоров. Мы раздавали анкеты, проводили эксперименты, встречи и интервью. Нас интересовало, при каких обстоятельствах все эти люди: врачи, юристы, судьи, сотрудники правоохранительных органов, архитекторы, инженеры, консультанты и тренеры — всего 14 с лишним тысяч человек из США и Канады — сталкивались с грубостью и что предпринимали. Мы хотели понять, насколько распространено хамство на работе, каковы его типы, причины, издержки и как с ним бороться. В результате мы пришли к такому заключению: неучтивость обходится дорого, но организации обычно этого не замечают и даже не пытаются что-то делать. В этой статье мы поделимся своими выводами, подробно расскажем об издержках и предложим некоторые меры борьбы. Но сначала поговорим о том, какие формы принимает невежливость на работе.

**Проявления грубости**

Все знают, что бывают «начальники-звери»; многие даже знакомы с ними лично. Когда работа напоминает боевые действия, люди испытывают серьезный стресс. Один из участников нашего опроса (назовем его Мэтт) рассказал о своем начальнике Ларри, неуравновешенном солдафоне, который то и дело оскорблял подчиненных, умалял их заслуги и ругал за ошибки, которых те не совершали. (Все имена и подробности изменены.) Ларри хамил и клиентам. Однажды, когда они с Мэттом приехали в магазин к клиенту, Ларри заявил: «Вы, я вижу, идете по стопам своего отца. При нем этот магазин был хреновым и при вас не лучше». Мэтт был на грани срыва.

В конце концов он не выдержал и пожаловался на Ларри в отдел персонала — и оказалось, он был отнюдь не первым. Ларри вызвали на ковер, но он и не подумал извиняться, сказал только, что, похоже, «сбросил атомную бомбу там, где надо было действовать мухобойкой». Через пару месяцев Ларри назвали управляющим года. Еще через три дня у Мэтта случился сердечный приступ. Хотя у этой истории нетипичный конец, сама по себе необузданная грубость — дело до удивления обычное. Мы слышали рассказ о начальнике, который, разговаривая с людьми, не мог вообще удержаться от оскорблений. Дошло до того, что подчиненные и поставщики стали предупреждать друг друга о его появлении условной фразой: «Орел прилетел!».

Но, как известно, нет худа без добра: неприязнь к руководителю сплотила сотрудников, и, когда в конце 1990-х фирма развалилась, они образовали сеть, которая процветает и поныне. Бывает, хамство поражает, словно болезнь, целый отдел. Дженнифер работала в отрасли, привлекавшей множество молодых специалистов, готовых вкалывать за копейки, лишь бы заниматься творчеством. При этом считалось, что новички перед всеми в долгу. Хлопанье дверьми, сплетни, неравноправие, вопиющее неуважение к чужому времени — такова была рабочая атмосфера. С тех пор прошло много лет, но Дженнифер все еще с ужасом вспоминает вопль начальника: «У тебя тут ошибка!» — а ведь она тогда всего-навсего проглядела опечатку в служебной записке. Многие младшие сотрудники уходили. Но те, что оставались, со временем становились «дедами» и обращались с новичками так же, как когда-то обращались с ними.

Фрэн была топ-менеджером глобальной компании, производившей потребительские товары. Несмотря на спад экономики, прибыль корпорации росла с каждым кварталом. Однажды в высшем руководстве появился новичок, Джо, который объявил Фрэн войну. Полгода Фрэн лезла из кожи вон, чтобы спасти бизнес, которому угрожал не столько застой, сколько новый сотрудник. Она так и не поняла, почему к ней прицепились. В конце концов она ушла — не на другую работу, а чтобы, как она выразилась, уберечь свою душу.

Неуважение к другим может проявляться и не столь очевидно, и причина зачастую тут не в злом умысле, а в простом недомыслии. Представьте себе менеджера, который во время презентации отправляет электронные письма, или начальника, который поддразнивает сотрудников, больно при этом их раня, или завотделом, который все заслуги приписывает себе, а все неудачи сваливает на подчиненных. Такие, казалось бы, мелочи могут быть пострашнее открытого хамства: они не так заметны, их проще проглядеть, но, накапливаясь, они деморализуют людей.

**Издержки грубости**

Грубить — плохо, и многие начальники с этим согласятся. Но не все понимают, что издержки хамства вполне материальны. Жертвы нападок, как правило, наказывают обидчиков и организацию, хотя многие скрывают свои чувства или мстят неосознанно. Опросив 800 менеджеров и рядовых сотрудников из 17 отраслей, мы выяснили, как именно они реагируют на недружественное отношение к себе.

Итак, участники нашего опроса, с которыми некрасиво обошлись:

• сознательно стали работать менее интенсивно (48%);

• сознательно стали работать меньше (47%);

• сознательно стали работать хуже (38%);

• переживали свою обиду, вместо того чтобы работать (80%);

• скрывались от обидчика, вместо того чтобы работать (63%);

• признали, что их производительность упала (66%);

• признали, что разочаровались в компании (78%);

• признали, что ушли с работы из-за грубого обращения с ними (12%);

• признали, что вымещали свое раздражение на клиентах (25%).

Эксперименты и беседы с другими людьми дали нам дополнительный материал для размышлений. И вот какие еще издержки грубого поведения мы обнаружили.

**Страдает креативность.** Вместе с Амиром Эрезом, профессором менеджмента из Флоридского университета, мы провели ­эксперимент и выяснили, что у людей, с которыми «не церемонятся», на 30% снижается способность к творческой деятельности. Они предлагают на 25% меньше идей, да и те оказываются менее оригинальными, чем у остальных. К примеру, на вопрос, для чего мог бы пригодиться кирпич, испытуемые, подвергшиеся нападкам окружающих, давали логичные, но не слишком интересные ответы: построить дом, стену, школу и т.п. Испытуемые, с которыми обращались вежливо, проявили больше фантазии. Они, в частности, предложили продать кирпич на eBay, использовать его как штангу для футбольных ворот, выдать за произведение абстрактного искусства и выставить в музее, нарисовать на нем глаза и подарить ребенку вместо щенка.

**Падает производительность и подрывается коллективный дух.** Человек расстраивается, даже если видит, как грубят другим. Участники одного из наших ­экспериментов, ставшие свидетелями подобных эксцессов, ­решали головоломки на 20% хуже остальных. Кроме того, они реже проявляли готовность помочь, в том числе людям, не связанным с грубияном. Оказать помощь вызвались 25% свидетелей хамства и 51% остальных испытуемых.

**Уходят клиенты.** Опросив 244 потребителя, мы пришли к выводу: невежливые служащие — обычное дело. Бранятся ли между собой официанты, честят ли друг друга продавцы — людям не нравится неуважительное обращение, и они уходят, так ничего и не купив. Мы изучили этот феномен вместе с Дебби Макиннис и Валери Фолкс, преподавателями маркетинга из Университета Южной Калифорнии. Разделив участников эксперимента на две команды, одну мы отправили в банк. Там добровольцы из первой группы «случайно» стали свидетелями некрасивой сцены: сотрудник отчитывал коллегу за то, что тот дал кому-то неверную информацию о кредитной карте.

В результате лишь 20% участников первой команды — и 80% второй! — согласились в будущем пользоваться услугами этого банка. И примерно две трети свидетелей неприятного разговора сказали, что не до конца доверяют всем сотрудникам этого банка. Более того, проигрывая различные сценарии, мы заметили: людям не важно, был ли сотрудник, которого отчитывали, плохим профессионалом и совершал ли он сомнительные действия (скажем, парковал машину на месте для инвалидов). Не важно им и то, где ругали банковского клерка: у всех на виду или за закрытыми дверьми. Люди в принципе не хотят видеть, как с кем-то обращаются дурно.

**Улаживать инциденты слишком дорого.** По словам кадровиков, один-единственный инцидент может потребовать массу внимания и сил. Исследование, проведенное компанией Accountemps (результаты опубликованы в журнале Fortune), показало: менеджеры и руководители фирм из списка Fortune 1000 тратят 13% рабочего времени — семь недель в году — на урегулирование и устранение последствий конфликтов между служащими. А когда для решения проблемы приходится прибегать к помощи консультантов или юристов, издержки, естественно, возрастают.

**Что делать руководителю?**

Надо постоянно следить за тем, чтобы сослуживцы вели себя корректно, иначе грубость станет нормой. Есть несколько стратегий, которые помогут руководителям контролировать свое поведение и культивировать уважительное отношение в коллективе.

**Контролировать себя**

Руководители задают тон, поэтому вам необходимо постоянно следить за собой и за тем, какое впечатление вы производите на окружающих.

**Подавайте хороший пример.** В ходе одного из наших опросов 255 менеджеров, признавших, что порой ведут себя некрасиво, в качестве причины назвали хамство начальников: руководитель — пример для подражания. Если сотрудники видят, что люди, стоящие на самом верху корпоративной лестницы, попустительствуют грубости или сами не отличаются хорошими манерами, они, скорее всего, начнут им подражать. Поэтому перед совещаниями отключайте свой телефон, внимательно выслушивайте вопросы и всегда выполняйте все обещания. Если вы хотите, чтобы сотрудники уважали друг друга и проявляли себя с лучшей стороны, хвалите их.

Поговорите с человеком с глазу на глаз и подчеркните, что он — пример для подражания, хорошо относится к коллегам и разделяет ценности организации. Дуг Конант, бывший глава Campbell Soup, прекрасно знает, что личное одобрение — мощный стимул. Пока бразды правления компанией были в его руках, он разослал подчиненным 30 тысяч написанных от руки благодарностей.

**Собирайте отклики.** Иногда не мешает узнать, что думают о вас подчиненные. Менеджер Hannover Insurance поинтересовался у сотрудников, что им нравится в его стиле управления, а что нет. Выяснилось, что людей порядком раздражает, когда во время совещаний он поглядывает на телефон или отвечает на электронные письма. Сейчас он этого не делает, что радует его подчиненных. Поскольку сотрудники не всегда будут с вами откровенны, стоит освоить некоторые индивидуальные методики. Например, заведите дневник и записывайте в него все случаи, когда вы показали себя с лучшей или, наоборот, не с лучшей стороны, и помечайте, что вы хотели бы изменить в себе.

**Следите за тем, как вы меняетесь.** Когда Джозеф, менеджер ИТ-компании, понял, что в компании нужно срочно формировать культуру вежливости, осознал, что сам охотно перемывает косточки некоторым коллегам — за глаза, разумеется. «Я не задумывался о том, что делаю, пока не понял, что подаю плохой пример, — рассказал он нам. — Людей, которых я критиковал, никто не любил, а обсуждал я их лишь с близкими мне коллегами, да и то в приватной обстановке. Так что все выглядело вполне благопристойно. Потом до меня дошло, что, сплетничая, я только способствую расколу. Это было для меня настоящим откровением, и я решил, что пора подавать окружающим достойный пример».

Вскоре Джозеф заметил, что стал реже сплетничать, у него повысилась самооценка и улучшилось отношение к работе. «Не знаю, отметил ли кто-нибудь эту перемену, — все и так считают меня справедливым и доброжелательным, но я-то знаю, что изменился, — сказал он. — А еще я обратил внимание на то, что люди вокруг меня ведут себя более цивилизованно. По-моему, если не закрывать глаза на чужую грубость, можно улучшить атмосферу в коллективе. Это важно, когда сотрудники понимают, что есть люди, которые за ними следят, которым не все равно, как с кем обращаются».

**Контролировать организацию**

Следить за своим поведением и корректировать его — только часть задачи, хотя и очень важная. Надо еще принять меры в масштабе всей компании.

**Нанимайте вежливых сотрудников.** Прежде всего, перестаньте пополнять поголовье грубиянов у себя в организации. Некоторые компании (в частности, Southwest Airlines и Four Seasons), интервьюируя соискателей, в первую очередь обращают внимание на их манеры. Полезно выслушивать мнение коллектива о предполагаемых коллегах: люди могут заметить нюансы, которые не видны во время официального собеседования. Руководство музыкального интернет-магазина Rhapsody проводит коллективные интервью, чтобы сотрудники могли сами оценить будущих коллег. Компания известна тем, что отказывает соискателям, которые, даже если их профессионализм не вызывает вопросов, чем-то не устраивают коллектив.

Однажды в Rhapsody рассматривали двух претендентов на одну должность и сотрудники обратили внимание, что у профессионально более сильного специалиста плохо с эмоциональным интеллектом: он слишком много говорил и мало слушал. В итоге взяли его конкурента, который отлично вписался в коллектив. Только 11% организаций при подборе персонала обращают внимание на умение соискателей вести себя в коллективе, да и те — скорее для галочки. Между тем шила в мешке не утаить, и если человек прежде позволял себе вести себя недопустимым образом, об этом легко узнать. Одна клиника чуть было не попала впросак, нанимая нового рентгенолога.

Должность предложили Дирку, талантливому врачу: его очень рекомендовали коллеги, и он блистательно прошел все интервью. Но лаборантка отделения заподозрила неладное. Через своих знакомых она узнала то, о чем обычно не пишут в резюме: его бывшие подчиненные могли бы многое рассказать о грубом нраве Дирка. Завотделением отклонил кандидатуру Дирка, объяснив, что, если бы он занял эту должность, больнице пришлось бы сразу уволить его — а это испортило бы ему резюме.

**Учите вежливости.** Поразительно, но многие менеджеры и рядовые сотрудники, по их собственному признанию, не понимают, что значит «быть учтивым». Четверть опрошенных нами грубиянов не считали свое поведение некорректным. Учиться вежливости можно и на работе, например с помощью ролевых игр. Одна из клиник Лос-Анджелеса отправила неуравновешенных врачей в «школу хороших манер», чтобы они научились умерять свою импульсивность (и снизилась вероятность судебных исков). Некоторые компании устраивают курсы «отцов и детей»: сотрудники — представители разных поколений обсуждают различия в нормах приличий и учатся всегда быть «на высоте». Хорошее подспорье — видеосъемка, особенно вкупе с работой тренера.

Снимайте сотрудников во время общения — пусть они увидят выражения своих лиц, позы, услышат слова и интонации. Людям не просто привыкнуть к камере, но это того стоит: они получают возможность понаблюдать за собой со стороны и сделать кое-какие выводы. Генеральный директор медицинской фирмы, принявший участие в таком эксперименте, сказал нам в конце: «Я и не знал, что веду себя так по-идиотски!». К чести его, он все понял и стал вести себя гораздо лучше. По словам другого высокопоставленного руководителя, он всегда думал, что у него непроницаемое лицо, а посмотрел видеозапись и ужаснулся: на лице написано абсолютно все. Например, если он терял интерес к разговору, то начинал смотреть в сторону.

Записанное видео мы советуем просматривать в три этапа. Сначала — со звуком и изображением, чтобы получить общее представление о своей манере держаться. Затем — без звука, чтобы понаблюдать за жестами, выражением лица. И в конце концов со звуком, но без изображения, чтобы сосредоточиться на интонациях, громкости, скорости речи и лексике. Люди общаются не только при помощи слов — интонация ранит не менее, а то и более сильно.

**Устанавливайте нормы поведения.** Поговорите с подчиненными о том, чего вы от них ждете. Глава страховой компании рассказал нам, что провел с сотрудниками беседы о продуктивном и непродуктивном поведении. К концу первой встречи коллектив составил и принял свод совершенно конкретных норм приличий — например, приходить вовремя, не вести электронную переписку во время совещаний и т.д. У себя на работе мы, чтобы разрядить обстановку и не дать друг другу «разойтись», используем методику, заимствованную у спортс­менов.

В научном мире не все могут вести себя коррект­но: на докладах и защитах охваченные азартом профессора иной раз с излишним рвением засыпают вопросами коллег и приглашенных преподавателей, желая продемонстрировать мощь собственного интеллекта. Если кто-то начинает вести себя таким образом, мы делаем ему знаки, которые соответствуют желтой или красной карточке в футболе. «Желтая карточка» — кулак у виска — предупреждает разгорячившегося коллегу, чтобы он, комментируя и задавая вопросы, выбирал выражения, следил за интонацией и силой голоса. «Красная карточка» — поднимаем два пальца — означает, что для этого человека на сегодня — все. Он был слишком агрессивен, игнорировал предупреждения, и теперь его «выводят из игры».

Профессора усвоили, что после получения «красной карточки» им следует умолкнуть, но сейчас таких сигналов никто уже не получает. Компания Ochsner Health System, владеющая сетью клиник в Луизиане, ввела у себя так называемое правило 10/5. Оно гласит: находясь на расстоянии трех метров (10 футов) от человека, посмотрите ему в глаза и улыбнитесь; на расстоянии полутора метров (3 футов) — поздоровайтесь. В результате повысилась удовлетворенность пациентов и люди стали чаще обращаться в клиники компании.

**Поощряйте корректное поведение.** Проводя аттестацию сотрудников, необходимо учитывать такой показатель, как коллегиальность. Многие компании, однако, думают только о результатах и не обращают внимания на поведение сотрудников. К чему подталкивает их такая аттестации? То и дело мы видим организации, которые идут абсолютно не тем путем. Они хотят, чтобы сотрудники действовали сообща, но, глядя на их опросный лист, этого не скажешь: там только индивидуальные показатели и ничего, что относилось бы к коллективной работе.

В фирме Zappos придумали программу признания достижений «Вот это да!», цель которой — привлечь внимание к людям в тот ­момент, когда они совершают хорошие поступки. Любой сотрудник, который видит, как коллега делает нечто выдающееся, может номинировать его на премию «Вот это да!», которая предполагает в том числе денежную выплату до $50. Ее получатели автоматически становятся претендентами на награду «Герой». Героев выбирают топ-менеджеры. Победители получают бесплатное парковочное место на месяц, подарочную карту Zappos на $150 и плащ Героя с соответствующей символикой. Даже такие несерьезные награды, как эти, могут весьма красноречиво говорить о том, как ценится ­хорошее поведение.

**Наказывайте за неподобающее поведение.** Даже лучшие компании, бывает, попадают впросак и нанимают грубиянов; кроме того, такие люди могут прийти вместе с поглощенной фирмой. Руководители должны научиться выявлять и по возможности исправлять некорректное поведение сотрудников. Зачастую компании избегают решительных мер, поэтому сотрудники не жалуются на обид­чиков: все равно не поможет. Если вы хотите, чтобы в организации царила атмосфера взаимного уважения, относитесь к жалобам серьезно и принимайте меры. Как правило, вместо того чтобы встать на защиту обиженных, главы компаний идут по пути наименьшего сопротивления: переводят обидчиков в другие отделы. Результат предсказуем: грубияны продолжают грубить, только уже в новой обстановке. Как рассказал нам один менеджер, его отдел уже столько раз «обжигался», что на руководящие посты назначает теперь только людей со стороны. Иногда лучший выход — освободить невежу от занимаемой должности. Дэнни Мейер, владелец множества процветающих ресторанов на Манхэттене, увольняет сотрудников за некорректное поведение.

Талантливые, но хамоватые шеф-повара не задерживаются у него в ресторанах, поскольку считается, что они излучают негативную энергию. По мнению Мейера, даже если инцидент произошел за закрытыми дверьми, на кухне, клиентам придется пробовать грубость на вкус, так как она просочится в еду. Многие преуспевающие юридические фирмы, клиники и предприятия, которые участвовали в наших опросах, по горькому опыту узнали, что давать приют грубиянам-рецидивистам себе дороже, даже если речь идет о чьих-то протеже или людях с большими связями. Любые убытки, связанные с хамским поведением сотрудников, — и от многомиллионных судебных тяжб, и от массового бегства сотрудников — можно было бы уменьшить, приняв меры на раннем этапе. Недавно топ-менеджер одной исключительно благополучной компании сказал нам: «Если мы и ошибались, увольняя сомнительного сотрудника, то только в том, что делали это слишком поздно».

**Беседуйте с уволившимися.** У организаций короткая память. Именно поэтому важно собирать и анализировать информацию о том, что пережили сотрудники, которые ушли от вас, не выдержав дурного обращения. Если поинтересоваться причинами ухода в момент увольнения, они ответят неопределенно. Если же пригласить их на разговор хотя бы через полгода, то можно получить более ясную картину. Беседы с бывшими сотрудниками, которые успели отдалиться от компании и вписаться в новую рабочую среду, помогут вам понять, когда и как нарушались правила общежития.

**По подсчетам организаций**, с которыми мы работали, некорректное поведение обходится бизнесу в миллионы долларов. Несколько лет назад вопросом о том, во сколько ей встает хамство сотрудников, задалась Cisco и составила детальнейшую смету. У этой организации устойчивая репутация прекрасного работодателя, ее сотрудники очень редко позволяют себе грубые выходки. Учтя эти факторы, Cisco рассмотрела всего три вида потенциальных издержек. Оказалось, что даже эта образцово-показательная компания из-за нарушения норм вежливости теряет $12 млн в год. Узнав об этом, Cisco разработала глобальную программу по внедрению норм поведения.

В заключение хотим предупредить тех, кто думает, что невозможно всегда быть вежливым. Даже один хам, если он занимает высокую должность, обеспечит вам немалые издержки: производительность компании упадет, а ценные сотрудники и клиенты дадут деру.

# Как выжить в нечеловеческих условиях

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.

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.

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

# Что делать, если вас поймали на лжи

**22 июля 2019**| **Рон Каруччи**

Люди лгут в среднем [один-два раза в день](https://msu.edu/~levinet/Serota_etal2010.pdf). И хотя обстоятельства и мера сказанной неправды могут отличаться, исследователи согласны в одном: все мы иногда врем. И тот факт, что нас в конце концов поймают на лжи, кажется неизбежным.

Впрочем, [не все](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27775721) видят в этом проблему. У многих из нас складывается впечатление, что наша ложь и вправду работает. Преимущественно это происходит потому, что далеко не все люди готовы вступить с нами в конфронтацию из-за нашего обмана. Тем не менее часто те, кому мы врем, подают сигналы, указывающие на сомнение или даже недоверие. Эти сигналы у них на лице, и вопрос лишь в том, готовы ли мы их увидеть.

Нечто подобное я наблюдал на совещании у моего клиента. Менеджер (назовем его Грэгом) показывал собравшимся презентацию о финансовом состоянии компании. По мере того, как Грэг объяснял причины провалов предыдущего периода и давал прогнозы на следующий, люди в комнате начинали казаться все более встревоженными и даже обеспокоенными. Многозначительное переглядывание за столом и неловкие намеки в вопросах предполагали, что собравшиеся не очень-то верят его объяснениям. Немного погодя я отвел Грэга в сторону и поделился этими наблюдениями. Оставалось несколько способов выправить ситуацию.

Если вы чувствуете, что ваша подача информации, отрицание ошибок, приукрашивание данных или преувеличение заслуг вызвало нежелательную реакцию, не стоит уверять себя, что все будет хорошо и надо просто переждать, пока неловкая пауза закончится и слушатели перестанут хмуриться. Ваша репутация прямо сейчас под вопросом. Но есть несколько способов вернуть себе часть потерянного доверия.

**Во-первых, подумайте, почему вы солгали.** Когда я спросил Грэга, почему он начал приукрашивать показатели, он ответил, что почувствовал, что иного выбора у него нет. «К тому моменту я проработал в продажах в компании меньше всех остальных, — объяснил он. — Все думали, что я провалюсь, и я чувствовал себя посторонним». Его отчаянное желание почувствовать себя частью компании подвигло его на этот поступок.

Обман никогда не бывает случайным. За нашей ложью скрываются неудовлетворенные нужды, которые мы надеемся воплотить. Определение этих нужд — первый шаг к тому, чтобы найти более здоровый способ для их достижения.

Вспомните, когда вы в последний раз обманывали на работе. Может быть, вы чувствовали, что начальник проигнорировал вас или высказал несправедливое замечание? Возможно, вы опасались, что сделанная вами ошибка вызовет более жесткую критику, чем она того заслуживает? Может, девиз «мы учимся на ошибках», который декларирует ваша компания, на деле касается только «любимчиков», а не вас? Или таким образом вы отреагировали на крупную проблему в организации? Мое исследование случаев обмана, которое продолжалось 15 лет, представляет собой попытку определить условия, которые способствуют лжи сотрудников в различных организациях. По нашим данным, некоторые компании непреднамеренно создают условия, которые поощряют сотрудников лгать. Так, например, если нам кажется, что нашу работу оценивают несправедливо, вероятность того, что мы будем нечестны в общении, возрастает в четыре раза.

Какой бы ни была ваша мотивация, помните, однако, что определить причину вашей лжи не значит ее оправдывать. Вы можете попытаться воспользоваться возможностью успокоить свой стыд самооправданием. «Это было нечестно…», «Я этого заслуживаю…» и «Почему мне нужно это делать…» — все эти защитные механизмы идут в ход для рационализации обмана. Но это будет верным сигналом того, что вы избегаете чего-то более глубокого. Спросите себя: «Какие страхи двигают меня на эти действия?» Помните, чаще всего обман может дать вам лишь короткую вспышку ложного восприятия в глазах окружающих.

**Оцените нанесенный вашей репутации ущерб.** Хотя это и непросто, важно оценить степень потери доверия к вам со стороны окружающих. Обратите внимание на то, как люди вам отвечают. Возможно, вашим мнением начали интересоваться реже? На ваши слова реагируют не так, чем раньше? Если ваша репутация пошатнулась, на некоторые встречи вас, возможно, перестанут приглашать. То же может коснуться и некоторых проектов: их могут запускать без вас несмотря на то, что ваша квалификация им идеально соответствует.

Распознавание сигналов понижающегося уровня доверия может спровоцировать вас на еще большую ложь для восстановления доверия. Сопротивляйтесь этому естественному порыву, чтобы нанесенный репутации ущерб оказался менее значительным. В противном случае вы лишь запустите порочный круг обмана. Оцените разрыв между репутацией, которую вы хотите иметь, и вашей нынешней репутацией. Хотите ли вы, чтобы вас воспринимали как обязательного человека с отличными идеями или как лидера, к которому коллеги первым делом обратятся для решения сложнейших проблем? Как только у вас возникнет четкое видение этого образа, вы сможете точнее определить тот уровень сомнений относительно себя, который вы создали, пытаясь нечестным образом получить такую репутацию. Понимание этого поможет вам сделать в будущем верный выбор, а также уменьшит порывы к притворству.

**Подумайте, в каких ситуациях вы можете продемонстрировать свою честность.** Вряд ли ваши коллеги спрашивают себя, что подвигло вас ко лжи или какие можно найти для вас оправдания. Скорее всего, их интересует, способны ли вы в принципе быть честным.

В некоторых случаях они могут также начать сомневаться и в других ваших качествах. Например, если вы преувеличили свой вклад в проект или скрыли какую-то ошибку, они могут усомниться еще и в вашей скромности. У вас наверняка не будет возможности прямо сознаться в том, что вы солгали. Условия внутри многих компаний часто делают такие признания слишком уж рискованными. (Впрочем, если вы чувствуете, что опасности нет, вы, безусловно, можете взять ответственность за свои действия.) Но как только вы поймете, какие выводы сделали о вас люди, вы можете показать им свою честность, чтобы опровергнуть эти выводы.

К примеру, если под сомнением находится ваша скромность, искренние проявления неуверенности в своих идеях могут напомнить людям о том, что вы не настолько уж плохи. Самокритичное признание того, что в каких-то сферах вы не проявляете себя лучшим образом, а также признание выдающихся способностей окружающих тоже в этом помогут и покажут, что в чем-то вы до сих пор следуете своим принципам.

Иногда, обманув, вы можете почувствовать облегчение после того, что вас не поймали на лжи. Но не спешите радоваться тому, что люди были введены в заблуждение неправдой о вас или вашей работе. Теперь перед вами стоит сомнительная задача поддержания их восприятия, что может потребовать еще большей лжи. Освободитесь от этого саморазрушительного цикла. Критически посмотрите на условия, которые больше всего склоняют вас ко лжи. Честно определите ваши объективные нужды, которые вы стремитесь удовлетворить, и репутацию, которую вы пытаетесь создать. Это поможет вам найти больше правильных способов достичь и того, и другого.

**Об авторе. Рон Каруччи (Ron Carucci)** — соучредитель и партнер компании Navalent, которая консультирует топ-менеджеров по вопросам управления изменениями. Автор восьми бестселлеров.

# Станьте смелым: как делать то, чего боитесь вы и не только вы

**16 августа 2019**|**Питер Брегман**

***От редакции.***Почему люди не делают то, что хотят сделать и что считают верным? Почему часто они нерешительны и боязливы? Можно ли это изменить? За 25 лет работы один из самых известных в мире экспертов в области человеческой психологии и мотивации **Питер Брегман** пришел к выводу, что причина такого поведения в недостатке эмоциональной смелости. Что такое эмоциональная смелость и как ее развить? Об этом Брегман рассказывает в своей новой книге **«Эмоциональная смелость: как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других»**. Мы публикуем несколько интересных фрагментов из ее русского перевода, вышедшего в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Вспомните случай, когда вы знали, что вам надо обсудить с кем-то неприятную или тяжелую тему, но не решились завести разговор. Вспомнили?

А теперь подумайте: почему так вышло?

Вы не знали, что сказать? Держу пари, точно знали, что именно. Не нашлось подходящего момента? Думаю, у вас было полно возможностей поднять неудобный вопрос. Не могли подобрать слова? Да, это непросто. Но кто сказал, что нужны идеальные слова? Подходящих было бы достаточно.

Почему же этот разговор так и не состоялся?

Потому что вы испугались.

От одной мысли об этом разговоре вас бросило в пот, сердце застучало как бешеное, подскочил уровень адреналина. Что если собеседник начнет огрызаться или свалит всю вину на вас? А то и просто молча уставится на вас и спрячет свою злость за маской доброжелательности, а потом начнет строить козни или распускать о вас сплетни? Или вы боитесь своей реакции? Что если вы выйдете из себя и сделаете то, о чем позже пожалеете?

Это будет неприятно (по меньшей мере). Вы ощутите то, что чувствовать не хотите.

И именно это удерживает вас от разговора. Чувство дискомфорта — вот что на самом деле мешает нам действовать решительно в жизни, в отношениях, на работе и в обще- стве. Дискомфорт от доведения дела до логического завершения. На первый взгляд кажется: чтобы довести дело до конца, нужно мужество действовать. Так и есть. Но что лежит в его основе? Мужество чувствовать. Эмоциональная смелость. Ее-то и поможет вам развить эта книга...

Эмоциональная смелость — не талант, который одним дан от рождения, а другим нет. Это качество, которое можно в себе развить. Мы все глубоко переживаем эмоции. Именно поэтому позволяем им останавливать нас. По опыту мы поняли, что некоторые эмоции — стыд, смущение, неприятие и многие другие — могут причинить боль. Так что мы всеми силами стремимся отгородиться от них, в основном — контролируя свое поведение, чтобы не делать того, что может их спровоцировать. К сожалению, эта стратегия ущербна: она серьезно вас ограничивает.

Есть и хорошая новость. Вы обладали эмоциональной смелостью, когда были моложе, и можете обрести ее вновь. Это как вернуться домой, правда. Из нашей работы по развитию управленческих качеств я вынес важный урок: эмоциональная смелость — не просто абстрактная идея, это своего рода мышца. Как и все мышцы, ее можно укрепить и развить с помощью определенных упражнений. Каждый раз, когда вы доводите до конца неприятное дело, которого вам хочется избежать, вы прокачиваете «мускул» эмоциональной смелости, укрепляете его, усиливаете. Каждый раз, когда вы сами начинаете сложный разговор, вы развиваете эмоциональную смелость. Когда вы рискуете, принимаете решение, влияете на других, вы тренируете ее. Даже такое простое действие, как выслушать противоположную точку зрения или критику, не уходя в глухую оборону, — в общем, просто выслушать собеседника, — повышает вашу эмоциональную смелость.

При достаточной практике эмоциональная смелость вскоре станет вашей второй натурой. Что-то по-прежнему будет вас пугать, но от многих своих страхов и сомнений вы избавитесь. А главное, у вас появится мужество не прятаться от эмоций, которые придется испытать, чтобы двигаться вперед.

За 25 лет работы, пока я учил руководителей, я вывел закономерность. Четыре элемента поведения, которые предсказуемо ведут к тому, что люди добиваются важных для них целей.

* Нужно быть уверенным в себе.
* Нужно быть связанным с другими.
* Нужно иметь глобальную цель.
* Нужно действовать с эмоциональной смелостью.

У большинства из нас хорошо обстоят дела с каким-то одним из этих четырех качеств. Но чтобы вдохновлять других, нужны все четыре элемента одновременно.

Если вы уверены в себе, но не связаны с другими, все будет крутиться вокруг вас, и это оттолкнет от вас людей. Если вы связаны с другими, но недостаточно уверены в себе, то будете предавать свои потребности и желания в угоду другим. Если у вас нет глобальной цели, которая больше и вас, и окружающих, вы утратите уважение других. Ведь в ваших действиях не будет смысла, и вы никак не повлияете на главное. Наконец, если вы не проявите решительность, настойчивость, храбрость, — одним словом, эмоциональную смелость, — ваши идеи так и останутся только в вашей голове, а ваши цели — бесплотными фантазиями...

**Будьте собой**

Однажды мы с друзьями Эриком и Адамом отправились на вело- сипедную прогулку. Надо сказать, они гораздо более опытные маунтинбайкеры, чем я, да и местность, которую мы выбрали, была явно не для моего уровня. Я понадеялся, что справлюсь.

Я ошибся.

Меня ждало опасное падение: я свалился в овраг, несколько раз перекувырнулся и хорошенько приложился головой (в шлеме) о ствол дерева. Для меня все закончилось пунктом неотложной помощи. Правда, до этого я еще час крутил педали.

В итоге все обошлось, но продолжать маршрут после падения оказалось плохой идеей. Я был не только травмирован, но и буквально скован страхом, поэтому упал еще несколько раз.

Почему я не остановился? Хочется сказать, что я проявил стойкость и мужество, но, к сожалению, это далеко от правды. На самом деле все просто: я ехал только потому, что ехали Эрик и Адам.

Разумеется, можно придумать массу рациональных объяснений: например, я не хотел портить всем прогулку, или оказаться слабаком, который не справился с падениями, или бросать начатое на полпути. Но какая же истинная причина? Просто Эрик и Адам продолжали ехать.

Знаете, я не один такой. По результатам исследований, даже взрослые склонны подстраиваться под окружающих. Если колле- ги часто берут больничные, вы тоже начнете так поступать. Если у них вечный хаос и беспорядок, вы тоже станете менее организованным.

На самом деле в этом нет ничего страшного. До определенного момента.

Возьмем, например, «дизельный скандал» вокруг автоконцерна Volkswagen. Выяснилось, что турбодизельные двигатели, которые устанавливались на машинах определенных марок это- го производителя, имели специальное программное обеспече- ние, которое занижало показатели выброса вредных веществ. Компания обманывала миллионы покупателей.

Когда Майкл Хорн, глава Volkswagen Group of America, отве- чал перед Конгрессом США, он заявил, что, по его убеждению, ответственность лежит на «нескольких инженерах».

Серьезно? Всего на нескольких? На момент скандала численность сотрудников автоконцерна составляла 583000 человек. Не приходится сомневаться, что о столь масштабном обмане знали больше двух человек. Почему никто ничего не сказал?

Одна из причин может быть в том, что агрессивная постановка целей и давление для их достижения могут привести к обману и неверному приложению усилий (чтобы избежать наказания в случае неудачи). Известно, что корпоративная культура Volkswagen жестко нацеливает на достижение результатов.

Но 7 лет и 11 миллионов автомобилей спустя кто-то, вероятно, мог бы сказать хоть что-то. Нет, гробовое молчание. Потому что говорить, когда все вокруг молчат, очень, очень сложно.

Но именно это мы должны делать, если не хотим оказаться в паутине конформизма. Чтобы противопоставить себя толпе, нужна вера в собственные силы, готовность идти против потока. Это же способствует укреплению уверенности в себе. Каждый раз, когда мы делаем осознанный выбор быть собой, отличаться от окружающих, мы прокачиваем ее. Серьезный вопрос (для вас и для меня): как противостоять конформизму и мужественно отстаивать то, что считаешь правильным? Как воплощать в жизнь ценности, благодаря которым мы заслуживаем доверие окружающих? Как оставаться верным себе под давлением, склоняющим согласиться с большинством?

Первый шаг — иметь четкую систему ценностей и придерживаться их. Во что вы верите? Насколько решительно вы будете отстаивать свои ценности? Готовы быть уязвимым? Оказаться в неловком положении? Потерять расположение окружающих? А работу? Люди, верные своим убеждениям, а потому заслуживающие доверия, отвечают «да» на все эти вопросы.

Следующий шаг—объективно оценивать реальную картину происходящего.

Наконец, у вас должно хватить мужества действовать, когда что-то идет вразрез с вашей системой ценностей. Возразить. Выступить против, если нужно. При этом уважительно и аккуратно, чтобы не только отстоять свою позицию, но и по возможности сохранить отношения с оппонентами.

Последний шаг — мужество действовать — самый сложный. Он может требовать, чтобы мы пошли против сложившихся норм. А поскольку с ними мы росли с самого детства, выступать против них весьма непросто. Нужна практика. Практика малых шагов. Поддерживать порядок на рабочем месте, когда колле- ги живут в хаосе. Работать каждый день, когда остальные берут больничные. Высказывать свое мнение, когда оно отличается от общепринятого. Не есть десерт или не пить алкоголь, когда все остальные это делают. Делать свой выбор, не ориентируясь на мнение большинства.

В эти моменты замедлитесь настолько, чтобы почувствовать, как влияет на вас это действие. Чтобы не избегать негативных эмоций, нужно осознать, что вы способны с ними справиться. Это дает вам свободу действовать в соответствии со своими ценностями.

Если предположить, что о мошенничестве в Volkswagen знали больше нескольких человек, им не удалось выполнить один из перечисленных шагов. Либо правда и честность в бизнесе не были для них ценностями. Либо они решили закрыть глаза на реальность. Либо у них не хватило мужества что-то сказать.

Я знаю, это очень сложно. Они бы могли лишиться друзей и работы. Они бы подвели одних коллег, чтобы сохранить доверие других и покупателей. Они бы отстаивали свою позицию в одиночестве. Решиться на такое тяжело.

Уж я-то знаю. Я, травмированный, ехал на велосипеде на час дольше, чем следовало, и постоянно падал, потому что мне не хватило смелости сказать своим друзьям — хорошим понимающим людям, — что это мой предел. Наверно, мне нужно было поработать над уверенностью в себе...

**Найдите точку опоры**

Это был один из тех дней — возможно, у вас тоже такое случается, — когда ощущаешь себя пассажиром в трясущемся вагоне метро и изо всех сил пытаешься держаться за поручень. На каждом повороте я терял равновесие и едва не летел с ног.

Я провел презентацию, после которой слушатели аплодировали стоя, и покинул сцену, чувствуя себя на вершине мира. Затем я прочел чье-то сердитое письмо и сам разозлился. После этого я дал интервью на радио и словно наполнился энергией. Еще чуть позже мне сказали, что я слишком много говорил во время встречи, и я разозлился на себя.

С каждым новым событием меня эмоционально раскачивало. Мое восприятие себя было не более чем отражением моего последнего взаимодействия с окружающими. Я ничего не контролировал, скорее был жертвой обстоятельств.

Не слишком приятно это признавать, но в прошлом у меня была система, помогавшая сохранять уверенность в себе и комфортно себя чувствовать в сложные моменты: за все хорошее я хвалил себя, а во всем плохом обвинял других. Отличная презентация? Конечно, я же молодец! Я слишком много говорил на встрече? У того, кто так считает, явно на меня зуб. Проблема подобного подхода, естественно, в том, что он требует такого уровня отрицания, который сложно поддерживать человеку, обладающему хотя бы крупицей честности и осознанности. В конце концов реальность пробивается сквозь самообман.

Нет, я нуждался в более устойчивом фундаменте, на котором можно было бы возвести здание уверенности в себе, альтернативу простой реакции на внешние раздражители.

И вот однажды, во время медитации, я нашел точку опоры.

Когда я следил за своим дыханием, я заметил то, на что раньше не обращал внимания. И для меня это стало поворотным моментом.

Что я заметил? Себя.

Я имею в виду не человека, который сидел и дышал. А того, кто наблюдал за дыханием. Это сложно выразить словами, но попытайтесь понять.

Ваша сущность не меняется от того, что меняются обстоятельства вокруг вас. Вы остаетесь тем же человеком и после того, как вам сделали комплимент, и после того, как вас раскритиковали. Вы можете испытывать разные эмоции в каждой из этих ситуаций, но другим вы от этого не становитесь.

Пока вы не найдете в себе эту прочную основу, вы будете вечно терять равновесие и бросаться из крайности в крайность. Вы станете менять свою точку зрения при намеке на сопротивление. Упиваться своим великолепием, слыша похвалу, и ощущать себя ничтожеством, получая критику. И вы будете принимать плохие решения, просто чтобы избежать переживаний.

Установление внутренней связи с собой — ключ к сохранению целостности, самообладания, спокойствия духа, ясности ума даже в условиях меняющихся внешних обстоятельств и давления.

Как найти себя и внутреннюю точку опоры?

Один из даров медитации в том, что она раскрывает внутрен- нюю суть человека. Оказывается, найти себя на удивление легко: вы — то, что всегда рядом, всегда наблюдает.

Можете не верить мне на слово. Проверьте. Прямо сейчас. Сядьте удобно, закройте глаза, начните дышать. Наблюдайте, как воздух входит в ваше тело и выходит из него, не думайте ни о чем, следите за дыханием.

Довольно скоро вы заметите, что ваш мозг о чем-то думает. Возможно, ему интересно, чем вы занимаетесь или на что это похоже. Возможно, он пытается решить какую-то проблему. Или только что вспомнил то, о чем вы давно забыли.

Кто замечает все эти мысли? Вы. Ваша внутренняя суть. Вы заметили процесс «мышления».

Декарт говорил: «Я мыслю, следовательно, существую». Не совсем так. Точнее было бы сказать: «Я наблюдаю свой процесс мышления, следовательно, я существую».

Вы — это не ваши мысли. Вы — человек, наблюдающий за процессом мышления. Есть разница между тем, чтобы испытывать свои чувства и быть ими, — и это крайне важно. Когда вы осознаете, что испытываете гнев, вы контролируете, что сделаете дальше. Когда вы растворяетесь в гневе, вы теряете контроль...

Даже в случае неудачи вы сможете позволить той части себя, которая осталась неизменной, наблюдать, каково это — чувствовать, что потерпел провал. И когда вы осознаете, что ваша суть, внутреннее «Я», по-прежнему неизменно, вы подниметесь и попробуете еще раз.

То же верно и в отношении успеха. Если у вас прочная связь со своим внутренним «Я», он никак на вас не повлияет. Он вызовет приятные эмоции, но вы не станете определять себя через него. Ваша уверенность в себе не будет зависеть от него.

Как лучше развивать и поддерживать связь со своим внутренним «Я»? Лично для меня самый надежный способ — медитация. Причем для этого вовсе не обязательно устраиваться в позе на полу. Нескольких глубоких вдохов и выдохов, чтобы «включить» внутреннего наблюдателя, достаточно. Чем больше вы будете практиковаться, тем лучше станет получаться.

Вчера я ехал в трясущемся вагоне метро и решил сыграть в игру, в которую часто играл подростком. Я встал поудобнее, чтобы сохра- нить равновесие, и отпустил поручень. Серфинг в вагоне метро. Вагон кренился то в одну, то в другую сторону. Я улавливал эти изменения и смещал свой центр тяжести соответственно, чтобы держать равновесие. Я стоял прямо и устойчиво и наблюдал, что я в этот момент чувствовал.

Осознание, кто ты на самом деле, позволяет сохранить устойчивость в условиях внешнего влияния — успеха или неудачи, похвалы или критики.

Интерес к тому, что вы чувствуете, и способность извлекать из этого уроки помогают углубить понимание себя и укрепить уверенность.

# Дело не в достижениях: перестаньте беспокоиться о своей значимости

Много лет — фактически сколько он себя помнил — Шейн был владельцем и управляющим успешного паба в своем родном городке в Ирландии. Его знал весь город. У него было немало друзей, многие из них заходили к нему перекусить и пропустить по стаканчику. Шейн был счастлив.

В какой-то момент он решил продать заведение. У него было достаточно накоплений, чтобы безбедно провести остаток жизни, наслаждаясь покоем.

Возникла одна-единственная проблема: почти сразу после продажи паба Шейн впал в депрессию. Прошло уже 15 лет, но мало что изменилось.

Мне неоднократно доводилось наблюдать похожие истории. Глава инвестиционного банка. Известный французский певец. Основатель и президент сети продуктовых магазинов. Влиятельный чиновник. Это не абстрактные истории — это люди, которых я хорошо знаю (или знал).

У всех есть одна общая черта: они были очень заняты и очень успешны. У них имелось достаточно денег, чтобы обеспечить себе более чем комфортную жизнь до конца своих дней. И у всех с возрастом развилась серьезная депрессия.

В чем дело?

Традиционный ответ: человеку нужен смысл жизни, а когда он перестает работать, то теряет его. Однако, по моим наблюдениям, многие оказываются в подобной ситуации, продолжая работать. Французский певец продолжал сольную карьеру. Инвестиционный банкир управлял фондом.

Возможно, возраст? Но всем нам известны люди, которые и в 90 лет счастливы. Да и многие, кто оказывается в такой ситуации, не слишком-то стары.

Думаю, проблема гораздо проще, а решение более рациональное, чем продолжать работать или оставаться всегда молодым.

Люди, достигшие финансового благополучия и высокого социального статуса, эффективно занимаются тем, что делает их значимыми для других. Их решения влияют на окружающих. Их рекомендации падают на благодатную почву.

В большинстве случаев их восприятие себя, самооценка и уверенность в себе строятся на том, что их действия, слова — а иногда даже мысли и чувства — важны для других.

Возьмем, например, Шейна. Когда он менял меню или часы работы заведения, нанимал новый персонал, это напрямую сказывалось на жизни людей в его городе. Даже его дружеские отношения чаще всего строились на том, кем он был как владелец паба. Бизнес делал его значимым для общества. Значимость, пока ее удается сохранять, приносит человеку удовлетворение на всех уровнях. А когда человек ее теряет? Это порой очень болезненно.

Истинная уверенность в себе появляется тогда, когда человек усваивает прямо противоположное тому, к чему стремится всю свою жизнь. Когда он учится быть незначительным.

Дело не только в уходе на пенсию. У многих есть нездоровая потребность: быть значимыми для других. Именно она заставляет из кожи вон лезть, реагируя на любую просьбу или звонок с быстротой расчета, несущегося на пожар высшей категории сложности. У многих из нас уверенность в себе и самооценка зависят от того, насколько мы нужны другим.

Гораздо важнее то, как человек приспосабливается — работая или будучи на пенсии, — к тому, что он не так уж и значим.

Если человек теряет работу, ему необходимо адаптироваться к отсутствию собственной значимости и не впасть в депрессию, пока он не найдет новое место. Если руководитель стремится развивать свою команду и бизнес, ему придется отойти в тень и позволить другим ощутить свою значимость, чтобы проявить себя. На каких-то этапах жизни каждый из нас начинает значить меньше. Вопрос в том, сможете ли вы это принять.

Что вы чувствуете, общаясь с другими? Вы способны выслушать рассказ о чьих-то проблемах, не пытаясь их решать? А можете получать удовольствие от общения, если у него нет конкретной цели?

Многие (хотя и не все) могут счастливо провести несколько дней, зная, что их дело не имеет никакого значения для мира. А способны ли они прожить так год? А десять лет?

У такой «невостребованности» есть и положительный аспект — свобода.

Когда ваша цель переживает подобный сдвиг, вы вольны делать всё, что пожелаете. Вы можете рисковать. Проявлять дерзость. Высказывать идеи, которые могут оказаться непопулярными. Жить, как вам кажется правильным. Иными словами, когда вы перестаете волноваться о том, какое влияние имеют ваши действия, вы можете быть самим собой.

Отсутствие значимости не должно влиять на вашу самооценку. Точнее, оно должно ее повышать. У вас появляется пространство для внутренней наполненности, вам больше не надо полагаться на внешние факторы.

Что значит чувствовать себя комфортно без ощущения собственной значимости, даже в таких крайних случаях, как при завершении карьеры? Например, делать что-то ради процесса. Получать удовольствие от него, а не от результата; от полученного опыта, а не от оказанного воздействия.

Вот несколько ключей к тому, как жить осознанно при отсутствии собственной значимости уже сейчас. Проверяйте электронную почту только за компьютером и всего несколько раз в день. Не поддавайтесь соблазну заглядывать туда сразу после пробуждения и при каждом удобном случае.

При знакомстве с новыми людьми не рассказывайте им о том, что делаете вы. Обратите внимание, как часто вас так и подмывало продемонстрировать свою значимость (рассказать, чем вы занимались на днях, куда ходили, как загружены). Обратите внимание, чем отличается общение ради общения и ради демонстрации того, какая вы важная персона.

Когда с вами делятся проблемами, выслушайте, не пытаясь их решать (если это ваш подчиненный, это поможет ему действовать более самостоятельно).

— Сядьте на скамейку в парке и ничего не делайте хотя бы минуту (позже можете увеличить это время до пяти или десяти минут).

— Поговорите с незнакомцем (я сегодня общался с таксистом) без определенной цели. Получите удовольствие от процесса общения.

— Создайте что-токрасивое,но не показывайте никому. Найдите что-то красивое, к созданию чего вы не имеете отношения.

Почувствуйте, что происходит, когда вы осознанно живете в настоящем без необходимости кому-то что-то доказывать. Позвольте себе быть собой. Насладитесь простыми моментами и испытайте удовольствие от общения, даже когда вы никак не влияете на чужие решения, действия и результаты. Почувствуйте, что, даже когда вы не влияете на других, вы значимы для себя. А затем ощутите, что, когда вы значимы для себя, ваша уверенность в себе растет.

# Как переносить трудности на работе и оставаться самим собой

**22 августа 2019**| **Тим О’Брайен**

Джейку три года. Он устал. Ему хочется, чтобы его взяли на руки и обняли. «Все хорошо, дорогой», — ласково говорит Кейт, его мама, и тянется к нему. Но Джейк капризничает, откидывает голову и дает ей коленом в живот. Кейт знает, что ей не стоит принимать его выходку на свой счет, хоть все же иногда она именно так и делает. Но чаще всего Кейт понимает: мамы частенько получают — это часть их «работы».

Еще один удар Кейт получает уже на работе, когда ее отчет критикуют на встрече, и она воспринимает это как личную обиду. Ей трудно держать в голове, что «Кейт» и «старший аналитик», должность которого она занимает, это не одно и то же. Когда вы воспринимаете профессиональные удары как личные, вы подвергаете риску свою способность восстанавливаться и смотреть на вещи глобально.

Ваша официальная должность — важный якорь: она дает вам основания для выполнения задач и помогает выстроить отношения внутри организации. Но когда вы отдаете большую часть себя (свой опыт, подготовку, способности, знания, усилия и свою страсть) профессиональной роли, вам начинает казаться, что это больше, чем просто роль. Это особенно касается тех случаев, когда вы работаете в режиме нон-стоп. Вы можете быстро забыть, что вы просто исполняете роль для некой организационной или групповой цели. Когда ваша работа и ваша роль в организации кажутся вам маленьким фрагментом масштабного пазла, вы не можете рассуждать о задачах организации отстраненно. Вместо того чтобы наблюдать за системой, в которой вы находитесь, с высоты птичьего полета, вы фокусируетесь на своей рабочей проблеме. Это вредит вашим рассуждениям и приводит к тому, что вы с еще большей вероятностью начнете воспринимать критику и рабочие решения слишком близко к сердцу. Этот паттерн поведения приносит еще больший вред, если вы не видите разницы между вашей должностью и вашей личностью и полагаете, что вы ценны и полезны ровно настолько, насколько можете выполнять свои формально определенные задачи.

Крайне важно научиться различать свою профессиональную роль и свою личность. Когда мы теряем самих себя в занимаемой должности, у нас начинаются неприятности. Порой полная самоотдача на работе может приносить чувство глубокого внутреннего удовлетворения, но мы забываем, что другие члены организации реагируют на роль, которую мы играем в их рабочей жизни, а не на то, какие мы интересные и глубокие люди. И здесь самое время поделиться некоторыми моими наблюдениями, сделанными на курсах в Гарвардской школе Кеннеди, где я помогаю студентам высвободиться от пут их должностных ролей, стать более успешными лидерами и достичь того, к чему они стремятся.

Ваш статус может принадлежать вашей организации, институту, группе или семье. Исходя из этого, другие люди ожидают от вас чего-то, и эти ожидания могут быть как оправданными (например, что вы должны исполнять ваши обязанности должным образом), так и нет (что вы должны быть голосом для всех женщин, представлять все меньшинства и всегда вести протокол совещания). Соответствие этим формальным ожиданиям и умение обращаться с неформальными — ключевой навык для правильного исполнения своей роли. Ваша должность также может предполагать противоречивые ожидания от разных людей (вашего начальника и ваших клиентов, например), не говоря уже о том, что вы часто исполняете множество ролей в разные моменты и в рамках каждой из них зависите от определяющих ваши полномочия людей. Этот динамичный процесс должен находиться под вашим контролем. В противном случае есть вероятность, что вы начнете неверно понимать происходящее в вашей организации.

Кейт (собирательный образ людей, которых я консультировал) поделилась со мной двумя примерами того, как упустила эту разницу своей роли и своей личности из-за оплошностей, которые заставили ее почувствовать себя виноватой. Проблема заключалась в том, что Кейт слишком сильно идентифицировала себя со своей ролью. Претензии других людей относительно того, что она делает в рамках возложенных на нее формальных обязательств, она принимала очень близко к сердцу.

Как аналитик, Кейт усердно трудилась над систематизацией больших объемов данных по продажам. Чтобы справиться с работой должным образом, аналитикам иногда приходится делиться неприятной информацией; разочаровывать коллег — неизбежная часть работы. И когда коллегам Кейт не нравились результаты ее исследований, они отпирались и ставили под сомнение методологию исследования. Их сопротивление вызывало у Кейт злость и заставляло ее чувствовать себя беззащитной.

Кейт стоило напомнить самой себе, что отпор ее коллег имел отношение исключительно к ее должности и никоим образом не к ее личности. Когда коллектив сталкивается с низкими показателями, людям может быть стыдно перед начальством, они занимают оборонительную позицию и находят козла отпущения (например, в лице аналитика и проделанной им работы). Их обратная связь по отношению к Кейт больше говорила о них, чем о Кейт. Но она не поняла этого сразу.

Когда Кейт повысили до должности директора и ее бывшие коллеги стали подчиненными, характер отношений с людьми на работе разительно поменялся. Коллеги перестали звать ее на обед, а те, кто раньше был с ней в дружеских отношениях, стали вести себя настороженно. Подобные изменения напоминают о том, что люди выстраивают отношения с вами в зависимости от роли, которую вы играете в их жизни. Когда Кейт вступила в новую должность, та роль, которую она играла в жизни коллег, изменилась, и теперь они столкнулись с вопросом, как выстраивать отношения уже не просто с Кейт, а с директором по аналитике. Но эта дилемма встала и перед самой Кейт, поскольку она воспринимала все происходящие вокруг изменения очень близко к сердцу. Она сердилась на своих коллег за то, что они начали так реагировать на ее новую должность вместо того, чтобы сохранить теплые и искренние отношения.

Кейт не знала, как можно быть начальником и другом в одно и то же время. Поначалу она настаивала на своей роли друга, уверяя коллег в том, что ничего не поменялось. Но по мере того, как она начала сталкиваться с вызовами на руководящей должности, ей становилось все сложнее. И хоть она и хотела остаться компанейским человеком, отношения с коллегами изменились. Ее должность директора означала, что коллективом должна руководить именно она. Но Кейт снова чувствовала себя проигравшей и уязвимой из-за сложностей, с которыми столкнулись она и ее коллеги, пытаясь по-новому выстроить отношения друг с другом.

Примирившись после долгих размышлений с обязательствами, возлагаемыми на нее ее новой ролью, и неизбежным увеличением уровня власти и авторитета, Кейт сумела провести границу между собой и своей профессиональной ролью. Меньше определяя себя через свою роль, она сумела более полным образом вжиться в новую должность и стать в итоге счастливым человеком. Кейт сумела достичь того уровня устойчивости, который позволил ей показывать хорошие результаты на работе и при этом не терять позитивного самоощущения.

**Об авторе. Тим О’Брайен (Tim O’Brien)** — преподаватель в Школе управления им. Джона Ф. Кеннеди, где он руководит программой «Лидерство в XXI веке».

# Как трудоголизм спасает вас от неврозов и отчаяния

17 августа 2019, 15:29

К 40 годам, 11 месяцам и 10 дням предприниматель Геннадий Качинский понял смысл стихотворения Николая Заболоцкого и объясняет его в колонке на 66.RU с примерами успешных друзей.

— Стишок Заболоцкого «Не позволяй душе лениться» — это не entertainment, а жесткий working skill. [Объясню, почему].

Существует одно из правил психологии: «Если мозг не занят реализацией конструктивного сценария, он в автоматическом режиме начинает разворачивать и реализовывать негативный сценарий».

Очень многие мои знакомые, как правило, крайне успешные бизнесмены и управленцы панически боятся сбиться с ритма, остаться без дела, одни и прочее. [Они говорят:]

* «Вчера у меня так получилось что я остался один. Ни проектов, ни детей, семья в другом городе. И, как ты думаешь, что делал? Я делал ничего», — **Алексей К., собственник и управляющий несколькими бизнесами.**
* «Очень важно не сбиваться с ритма. В него непросто войти, просто сбиться. Но если ты в нем, то дела делаются, все вертится, и ты позитивен. А если выпал, то праздность засасывает очень быстро и весьма опустошительно. Входить в строй приходится с большим трудом», — **Лидия У., совладелица крупной компании.**
* «У меня в детстве был дядя, у которого было любимое дело. И вот оно так его занимало, что ему некогда было обращать внимание на все остальное, разные там мелочи жизни — ну, там, жена ушла, собачка померла и прочее в том же духе. Я был так очарован такой увлеченностью что у меня появилась мечта — завести себе такое дело, которое поглотит мое внимание целиком. Собственно, из этого и вырос мой бизнес. Одна из его функций — полностью занимать меня», — **Алексей Х., собственник компании федерального масштаба.**

Мне было ужасно интересно: а чего это они так от себя бегут-то? До того момента, как я познакомился с собой — настоящим собой — поближе.

Почему при выдаче нам самих себя, не делают инструктажа по технике безопасной эксплуатации? Очень полезно было бы прочитать в мануале к коробке, в которой лежит туша Качинского, среди прочего примерно следующее: «При отсутствии цели склонен выдумывать разные ужасы, накручивать себя до состояния аффекта, впадать в неконтролируемую агрессию, нетерпимость, повышенную обидчивость и мнительность».

А чего из всего этого следует? А следует вот чего: если человек не идет к большой и (принципиально) позитивной, конструктивной цели, то он по определению находится во власти того или иного невроза. «Будь занятым — это самый дешевый способ быть здоровым», — говорил Карнеги.

Любой невроз — этот путь саморазрушения. Кстати, это относится как к личности, так и к группе — если группа выбрала не напрягаться и не стремиться к конструктивной цели, то она автоматом попадает в тот или иной патологический сценарий. Отказ от развития, что индивидуального, что группового, чреват всякой бякой. «Сон разума рождает чудовищ», — не благое пожелание, а грозное предупреждение.

Человек без позитивной цели — тот, кто включил таймер саморазрушения. Это очень опасно. Пойду делать свою порцию шагов в сторону цели, ведь это, оказывается, не моя блажь, а суровая необходимость. «Ты или живешь в своей мечте или в чужом кошмаре».

Наш мозг так устроен. Мозг — это орган выживания, огромный вычислительный механизм, главная задача которого моделировать риски, развитие ситуации по неблагоприятному сценарию и способ выйти из него с минимальными потерями для организма и чтобы потом по возможности размножиться. Короче, наш мозг — параноик по определению. Он отвечал за выживания нас как особей миллионы лет и, надо сказать, вполне справился со своей работой. Мозг — это калькулятор для моделирования ужасов. Эта программа в нем предустановлена, на минуточку, миллионами лет.

Если мы не грузим его чем-то конструктивным («Не позволяй душе лениться»), он ведет нас в подвал к демонам *(а вот тут такой может быть кошмар, а вот тут — такой)* и к дикому пресыщению *(надо нажраться, пока есть возможность)*. Люди, которые стараются не оставлять себя наедине с собой, просто делают поправку на эту особенность главного вычислительного органа.

Все, пазл сложился. Всего 40 лет 11 месяцев и 10 дней мне понадобилось прожить на белом свете, чтобы это понять.

PS: Кстати, тот, кто говорит тебе: «отдохни, развлекись, не напрягайся», толкает тебя в объятья твоего демона. Тот, кто грузит тебя, настаивает на том, чтобы ты не снижал планку, шел к высокой цели, не готов мириться с твоими недостатками, получается, заставляет крутить педали велика и ехать с ветерком. Велосипед или едет, или лежит на обочине и ржавеет. Третьего состояния, к сожалению, нет — мало кто способен на велике вертикально стоять на месте.

# Почему любимая работа может убивать

**29 июля 2019**|**Дженнифер Мосс**

Наверняка вам приходилось слышать эту красивую фразу: «Если вы занимаетесь тем, что любите, то больше не будете работать ни дня в вашей жизни». Это хорошо звучит, но не имеет ничего общего с реальностью.

Когда мы говорим, что любимая работа — это «ненастоящая» работа, то распространяем следующее убеждение: если мы так любим свою работу, то должны уделять ей больше времени, а точнее все свое время. Зачем вам выходной, если вы работаете не по-настоящему? Эта идея широко распространилась благодаря книгам и ток-шоу, и даже в сувенирных магазинах можно встретить множество товаров с надписями вроде «Работа — это блаженство». Подобный образ мыслей ведет к выгоранию, и его последствия могут быть катастрофическими, хотя их и сложно выявить.

Мне, как эксперту в сфере удовлетворенности работой, выступающему по всему миру, легко дать любимой теме полностью поглотить меня и сделать жертвой выгорания. Такая вот ирония. Однако я не могу сказать, что моя работа всегда похожа на работу. Скорее она напоминает сложные любовные отношения: то волнующие, страстные и захватывающие, то изнуряющие, невыносимые и требующие перерыва.

Десятилетиями термин «выгорание» [исключали](https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work) из числа приоритетных и несправедливо называли надуманным. Выгорание также связывали с кризисом в развитых странах, подозревали в том, что его активно обсуждают миллениалы и представители поколения Z, стремящиеся к балансу между работой и личной жизнью. Правда заключается в том, что молодое поколение сотрудников понимает все верно. И по мере того как они требуют все более значимой работы (и даже заявляют, что ради нее согласны на снижение зарплаты на 32%), выгорание — особенно обусловленное целью — будет вызывать все большую обеспокоенность. В опросе [Gallup](https://www.gallup.com/workplace/237377/millennials-burning.aspx) с участием 7,5 тыс. человек, работающих на полную ставку, 23% респондентов сообщили, что испытывают выгорание на работе очень часто или всегда, а 63% заявили, что испытывают его иногда.

Недавно Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) включила выгорание в Международную классификацию болезней, [МКБ-11](https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http%3a%2f%2fid.who.int%2ficd%2fentity%2f129180281), заявив, что оно «относится к феномену в области трудовой деятельности…» и признано «синдромом, возникающим в результате хронического стресса на работе, с которым не удалось успешно справиться…» ВОЗ отмечает, что для синдрома характерно три группы симптомов:

1) ощущение истощения или изнурения;

2) растущее интеллектуальное несоответствие выполняемой работе, чувство неприятия действительности или цинизм по отношению к работе

3) снижение профессиональной эффективности.

При составлении МКБ-11 были учтены рекомендации мировых экспертов в области здравоохранения, призывавших завершить дебаты на тему выгорания. Теперь по всему миру выгорание будет считаться синдромом, а не заболеванием, но четкое определение, данное ВОЗ, должно способствовать увеличению числа поставщиков медицинских услуг и страховых компаний, признающих, лечащих и оплачивающих лечение этих симптомов.

Выгорание может затронуть любого человека в любом возрасте и любой отрасли, однако важно отметить, что некоторые сферы и должности связаны с повышенным риском выгорания. А работа, обусловленная целью, то есть работа, которую люди любят и которой страстно увлечены, является одним из факторов риска. Согласно [исследованию](https://www.researchgate.net/publication/43532701_On_the_Role_of_Passion_for_Work_in_Burnout_A_Process_Model), опубликованному в Journal of Personality, такой тип труда может вызывать навязчивую, а не гармоничную увлеченность, ведущую к возрастающему конфликту и, следовательно, выгоранию. В списке факторов риска клиники Майо два из шести факторов связаны с идеей о том, что человек так тесно связан со своей работой, что теряет баланс между рабочей и личной жизнью, или с тем, что его профессия может принести помощь людям. В [исследовании](https://blog.plasticitylabs.com/the-anatomy-of-a-purpose-driven-workforce#_ednref1), проводившемся в Канаде, были проанализированы ответы 3715 сотрудников из 12 организаций. В результате удалось выяснить, что сотрудники, мотивированные целью, испытывают гораздо более сильный стресс, а их уровень благополучия, устойчивости и эффективности оценивается ниже.

В интервью, которое я брала у Дэвида Уайтсайда, имеющего степень Ph.D. в области организационного поведения и работающего директором по исследованиям в Plasticity Labs, он подчеркивал: «Несмотря на явные преимущества ощущения значимой связи со своей работой наши данные показывают, что работа, обусловленная целью, часто ведет к реальным и плохо изученным осложнениям здоровья, которые в долгосрочном плане могут привести к выгоранию».

Руководители, сосредоточенные на миссии, сотрудники некоммерческих организаций, учителя и директора школ, медсестры — это профессии и должности с наибольшим риском выгорания. Эдвард Эллисон, врач и один из директоров организации Permanente Federation, писал о массовых отрицательных последствиях выгорания врачей в журнале [Annals of Internal Medicine](https://annals.org/aim/article-abstract/2734786/beyond-economics-burnout): «Кроме тревожности, депрессии, бессонницы, эмоционального и физического истощения и ослабления познавательных способностей, приблизительно 300-400 американских врачей ежегодно лишают себя жизни». Уровень суицидов среди врачей значительно выше, чем среди других профессий: на 40% среди мужчин и на 130% среди женщин. Исследование, проводившееся в Голландии, [выявило](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21501467), что врачи-женщины больше сочувствуют пациентам и, как следствие, чаще и сильнее испытывают выгорание, что является одной из вероятных причин тревожно высокого уровня самоубийств.

За пределами сферы здравоохранения выгорание может встречаться, когда менеджеры проводят на работе много времени, стремясь добиться успеха или когда на работе существует негласное правило, по которому сотрудники должны являться на работу, даже если они испытывают психические проблемы или физическое недомогание. Когда среда, ориентированная на результаты, оттесняет на задний план отношения в коллективе, это тоже ведет к росту одиночества и выгоранию.

Эллисон считает, что навязчивую увлеченность работой можно сделать более сбалансированной и гармоничной с помощью таких технологий, как искусственный интеллект и автоматизация. Например, это помогло решить проблему с ведением медицинских карт в его собственной организации. Впрочем, по мнению Эмми Блэнксон, основателя и CEO компании Positive Digital Culture, технологические достижения в любой отрасли могут быть как полезными, так и вредными. В нашей культуре принято постоянно быть в курсе происходящего на работе, поэтому нам сложно установить «цифровые границы», особенно когда мы любим свою работу, считает она. «Более 50% работников в США чувствуют, что обязаны проверять электронную почту после 23 часов, чтобы не отставать от событий на работе. В результате растет число случаев выгорания, а вовлеченность падает», — отмечает эксперт. В одном из исследований было [выявлено](https://academic.oup.com/jamia/article/26/2/106/5230918), что развитие информационных технологий в области здравоохранения усилило выгорание у 70% опрошенных врачей.

Что могут сделать руководители для предотвращения выгорания страстно увлеченных работой сотрудников собственной организации? Эллисон подчеркивает, что они могут смягчить стремление всегда быть в курсе происходящего, если научатся чувствовать, когда увлеченность работой начинает вредить сотрудникам и организации. «Если вас так вдохновляет ваша работа, возможно, вы не умеете устанавливать границы? Нам нужно учить людей, что границы — это нормально. Это не эгоизм. Это скорее бескорыстие. Так вы сможете выполнять свою работу более эффективно и больше помогать тем, на чье благо работаете», — подчеркивает Эллисон.

Психолог и автор книги «Also Human» Кэролайн Элтон поддерживает идею о том, что лидеры обязаны следить за благополучием своих подчиненных. Она предлагает конкретную тактику, включающую мониторинг «косвенных индексов», таких как отсутствие сотрудников на работе и текучесть кадров, а также внедрение ясной корпоративной политики, касающейся предвзятого поведения в коллективе, саботажа и сплетен. Хотя самосознание сотрудников и желание действовать самостоятельно важны, решение этой проблемы нельзя перекладывать на плечи изнуренных работой сотрудников, считает Элтон. Она называет проблему выгорания систематической и предлагает лидерам отказаться от слова «устойчивый», так как оно предполагает, что сотрудники должны избегать выгорания или справляться с ним самостоятельно. Теперь, когда ВОЗ дала четкое определение выгоранию и признала его угрозу, организации могут уделять больше внимания инструментам оценки и поддержки.

Вечером все хотят вернуться домой к своей личной жизни, чувствуя вдохновение и энергию после дня, посвященного значимой для себя работе. Разумеется, это лучше монотонности и скуки, которые также являются причиной выгорания. Но мы должны проявлять осторожность: когда начинает казаться, что увлеченность работой, ваша собственная или подчиненных, становится всепоглощающей, возможно, пора остановиться и сделать — или предложить сделать — перерыв.

**Об авторе. Дженнифер Мосс (Jennifer Moss)** — эксперт по вопросам организации труда, автор бестселлера «Unlocking Happiness at Work», участвует в глобальном совете ООН по счастью.

# «Он достает всех вокруг»: как перестать заражать стрессом окружающих

**19 июля 2019**|**Кристи Хеджес**

Стресс — неприятная вещь, испытываете ли вы его сами или находитесь рядом с человеком в состоянии стресса. 80% опрошенных американцев [говорят](https://news.gallup.com/poll/224336/eight-americans-afflicted-stress.aspx), что испытывают стресс ежедневно. Во многих организациях он кажется неотъемлемой частью культуры, даже если все и мечтают от него избавиться.

Стресс распространяется как инфекция. Мы в буквальном смысле заражаемся им. Когда мы просто наблюдаем, как кто-то рядом с нами испытывает напряжение, у нас начинает выделяться гормон стресса кортизол. Когда я провожу коуч-сессии, мои клиенты так описывают коллег, находящихся в состоянии стресса:

* «Когда у него стресс, я стараюсь избегать его».
* «Все знают, когда у нее неудачный день. Все написано у нее на лице».
* «Когда он на взводе, он достает всех вокруг. Это невыносимо».
* «Я серьезно волнуюсь за ее здоровье».

Большинство из нас думает об ущербе, который наносит стресс нам самим. Но мало кто задумывается об отрицательном влиянии собственного стресса на окружающих. И это совершенно точно отрицательно влияет на других, особенно если вы менеджер. Стресс руководителя ощущается особенно остро, так как он влияет на эмоции всей группы.

Люди избегают коллег, испытывающих стресс, защищая собственную психику. А если коллеги не хотят находиться рядом с вами, если, работая с вами, они не испытывают прилива энергии или позитивных эмоций, ваша собственная работа будет менее эффективной. В конце концов, любой предпочтет сотрудничать с людьми, которые кажутся выносливыми и устойчивыми, а не подверженными стрессу.

Чтобы ваш стресс не влиял на других (и не истощал вас), попробуйте применить следующие шаги.

**Точно определите, что вызывает у вас стресс**

Когда люди говорят о причинах стресса, то обычно ограничиваются общими словами вроде «моя работа», «нереалистичные сроки» или «новый начальник». Как правило, мы не углубляемся в суть происходящего, так как предпочитаем не заострять внимание на неприятных вещах. Однако невозможно решить проблему, не понимая ее истинных причин.

Попробуйте следующее: в течение месяца ведите журнал стресса. В конце каждого дня записывайте, когда вы испытывали стресс, указывая подробности конкретной ситуации и все происходящее. Поразмышляйте над следующими вопросами.

* Какие условия вызвали у меня стресс?
* Что в этой ситуации казалось важным?
* Какое значение имеет для меня эта ситуация?

Одна из моих клиенток, работающая в сфере консалтинга, опробовала эту стратегию и поняла, что ее свободный подход к управлению, призванный уменьшить ее нагрузку, в действительности усугублял стресс, так как ей было хуже видно, как продвигаются проекты. Она волновалась, что в последнюю минуту все придется переделывать, если работа будет сделана неправильно, и тратила много времени, прокручивая в голове возможные сценарии. Она испытывала стресс, даже когда не выполняла работу.

Выяснив, что вызывает у вас стресс, вы сможете разработать решения по ликвидации не только его симптомов, но и причин.

**Сначала измените реакцию, а затем — рабочую нагрузку**

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Ханссон в своей книге «It Doesn’t Have to be Crazy at Work» рассказывают, что повышенная рабочая нагрузка во многих организациях приветствуется, даже когда сотрудники жалуются, что переработка плохо влияет на их благополучие.

Основная целью многих из моих клиентов, испытывающих стресс, — регулирование рабочей нагрузки с помощью стратегий, позволяющих уменьшить объем работы, например, делегирования или определения стандартов. Было бы неверно считать эти стратегии бесполезными, однако часто их недостаточно. Вы можете корректировать объем работы, но он всегда будет большим.

Вместо этого задумайтесь о своем отношении к рабочей нагрузке. Чувствуете ли вы необходимость стремиться к совершенству? Склонны ли вы сомневаться в правильности своих действий? Прослеживается ли в вашей карьере тенденция всегда соглашаться в ответ на просьбы?

Наверняка вы наблюдали, как одна и та же работа с одинаковой нагрузкой у одного человека вызывает стресс, а у другого — нет. Специалист по продажам, с которой я работала, восхищалась тем, что ее коллега никогда не воспринимала отказ клиентов как личную обиду. Она говорила, что это «часть игры». В конце концов, она тоже начала пользоваться этой мантрой, когда поняла, что ей больше ничего не остается. Ее работа не изменилась, изменилось отношение к ней.

**Запланируйте периоды затишья**

В любой работе случаются оживленные периоды, когда лучшая стратегия — засучить рукава и ждать, пока появится свет в конце туннеля. Но когда вы работаете без передышки, трудно не впасть в уныние.

Если в вашей работе не бывает естественных перерывов, создайте восстановительные периоды сами. Их можно привязать к факторам стресса, таким как командировки или важные встречи, или запланировать с регулярными интервалами. Планируйте деятельность, помогающую расслабиться, так же тщательно (и без чувства вины), как рабочие дела.

Один из моих клиентов, чувствовавший себя совершенно обессиленным от многочисленных командировок, пересмотрел проводимое в них время так, чтобы получать вознаграждение за свой труд. Он стал выбирать отели с услугами спа и заказывать массаж — на что у него никогда не хватало времени дома. Иногда он увеличивал командировку на лишний вечер, чтобы навестить друзей, живущих неподалеку, и взял за правило не работать в самолете по пути домой. Он также перестал планировать много встреч на первый день после возвращения, чтобы у него было время наверстать упущенное.

Чтобы создать пространство спокойствия для себя, не нужно делать чего-то грандиозного. Если вы отведете хотя бы полдня в месяц на размышления, то сможете заново определить приоритеты и уменьшить стресс. Даже совсем короткие периоды спокойствия, например, прогулка в обеденный перерыв, обеспечат необходимый отдых.

**Не говорите, что испытываете стресс. Расскажите лучше о том, что вы делаете, чтобы справиться с ним**

Поскольку стресс преобладает на работе, мы много говорим о нем. Поделившись своими переживаниями, мы можем сразу же почувствовать себя лучше, но таким образом мы способствуем распространению культуры стресса, потому что эмоции заразны. Словами «У меня ужасный стресс» вы только усиливаете стресс у других. Кроме того, мы сильнее чувствуем то, на чем сфокусированы, то есть, говоря о стрессе, мы усиливаем его.

Это не означает, что вы не должны быть искренними. Полезнее будет рассказать кому-нибудь о том, что вы стараетесь справиться со стрессом и хотите, чтобы он меньше влиял на вас. Делясь применяемыми вами стратегиями, вы показываете другим, что бороться со стрессом — нормально и никто не обязан мириться с ним. Кроме того, вы с большей вероятностью выполните то, о чем заявите вслух.

Когда Дафни, руководитель группы лоббистов, работающей в довольно беспокойной сфере, объявила своей команде, что постарается не открывать электронную почту в выходные, чтобы отдохнуть, она обнаружила, что остальные вздохнули с облегчением, так как не должны были ей отвечать. Вся команда стала с большей осторожностью отправлять сообщения по выходным, помечая действительно срочные письма, а по понедельникам сотрудники стали выглядеть более отдохнувшими.

**Учитывайте стресс в своих планах**

Большинство из нас смирились со стрессом на работе, однако мы чувствуем, что он окружает нас со всех сторон. У нас даже может случаться мета-стресс — ситуация, когда мы испытываем стресс из-за стресса. Возможно, лучше считать стресс нормой и учитывать его в своих планах. Практически любая работа связана со стрессом: в любой отрасли неспокойно и редко хватает времени на все необходимое. Если это ваш случай, то как не усиливать волнения? Как сохранить собственную энергию и энергию других людей?

Мы не так беспомощны, как может показаться на первый взгляд. Напоминая себе о собственной значимости, вы можете уменьшить собственный стресс и подать пример другим. Вы можете изменить культуру и отношение к сложным ситуациям, потому что заразен не только стресс, но и спокойствие.

**Об авторе. Кристи Хеджес (Kristi Hedges)** — коуч, специализирующийся на коммуникациях топ-менеджмента, автор книг «The Inspiration Code: How the Best Leaders Energize People Every Day» и «The Power of Presence: Unlock Your Potential to Influence and Engage Others», президент The Hedges Company и преподаватель Института трансформационного лидерства Джорджтаунского университета.

# Как не сходить с ума на работе: опыт компании Basecamp

Фото: Max van den Oetelaar / Unsplash

**4 апреля 2019**|**Джейсон ФрайдДэвид Хайнемайер Хенссон**

***От редакции.****Как избавиться от тревоги, стресса и хаоса на работе? Почему вам пора отказаться от перегруженных календарей и бесконечных совещаний? Как лозунг «Мы — одна семья!» вредит сотрудникам и компании? Почему комфорт лучше прогресса, а продуманная позиция важнее консенсуса? Ответы на эти и другие вопросы в книге «Не сходите с ума на работе» дают генеральный директор компании Basecamp Джейсон Фрайд и директор по развитию Basecamp Дэвид Хайнемайер Хенссон. Мы публикуем несколько интересных фрагментов из русского перевода книги, который выходит в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».*

**Сумасшедший дом на работе**

Сколько раз вы слышали или сами говорили фразу «На работе — настоящий дурдом»? Для многих «дурдом» стал нормой. Но почему до этого дошло?

По двум причинам. 1) Рабочий день разбивается на короткие отрезки в угоду реальным и виртуальным отвлекающим факторам. И 2) стремление во что бы то ни стало добиться постоянного роста создает завышенные ожидания, убивающие нервные клетки.

Неудивительно, что все стараются начинать трудовой день раньше, заканчивать позже, задействуют выходные и вообще каждую свободную минуту. Даже уходя домой, люди продолжают мысленно пребывать в офисе. Работа поглощает все время, и на жизнь его уже не остается. Одни объедки.

А хуже всего, что сверхурочными часами, постоянной занятостью и недосыпанием теперь принято гордиться. В действительности же постоянное переутомление — это не повод для хвастовства, а признак глупости.

К сожалению, дело не только в заведенном руководством порядке — фрилансеры и индивидуальные предприниматели изматывают себя точно так же.

Некоторые думают, что многочасовые старания и перспективные новые технологии облегчат ношу. Но нет. Она лишь тяжелеет.

Положение усугубляется не тем, что работы становится больше. Проблема в отсутствии времени, когда можно без помех и спокойно заниматься своими обязанностями. И этого не поймешь, пока не подсчитаешь, сколько времени потрачено на чепуху.

Сколько часов в течение шестидесяти-, семидесяти- и восьмидесятичасовой трудовой недели люди на самом деле посвящают собственно работе? А сколько отнимают встречи, необходимость постоянно отвлекаться и неэффективные методы работы? Целую кучу.

Надо не прибавлять часы, а меньше тратить их на всякую ерунду. Беречь время, а не повышать продуктивность. И пореже отвлекаться, прекратить напрягаться и нервничать.

Стресс передается от руководства компании к сотруднику, от коллеги к коллеге и далее клиентам. Стресс не остановить границами рабочего времени. Он перетекает за пределы офиса и разъедает отношения с друзьями и семьей.

Кругом столько приманок! Уловки тайм-менеджмента. Новые способы коммуникации. А требования все растут. Больше общения, больше собеседников в разных местах, все требуют ответа через несколько минут. Все быстрее и быстрее… а зачем?

Если у вас на работе непрерывный дурдом, вот вам два слова: к черту! И еще пара: хватит уже.

Компаниям пора остановить изнурительную гонку сотрудников за многочисленными и все более надуманными целями, устанавливать которые их заставляет эго. Надо дать людям возможность работать спокойно. И перестать поощрять безудержное рвение.

Уже почти 20 лет мы стараемся поддерживать у себя в Basecamp спокойную обстановку. Без стрессов, срочности, спешки, сверхурочных, ночных бдений, невыполнимых обещаний, текучки, нереалистичных дедлайнов и затяжных проектов.

Никакого «роста любой ценой». Никакой суеты. Никаких амбициозных целей. Никаких «догнать и перегнать Корпорацию Х». Никакой горячки. И при этом все эти годы работаем в плюс.

Наша сфера — одна из самых конкурентных в мире. Помимо технологических гигантов в ней доминируют стартапы, обеспеченные сотнями миллионов долларов венчурного капитала. А у нас его не было. Откуда мы получили деньги? От клиентов. Можете считать нас старомодными.

Занимаясь разработкой ПО, мы, по логике, должны стремиться занять свою нишу в Кремниевой долине, но в ней нет ни одного нашего сотрудника. У нас работает 54 человека, и они распределены по 30 городам мира.

Бόльшую часть года рабочая неделя в Basecamp составляет 40 часов, а летом — 32. Каждые три года мы отправляем людей в творческий отпуск на месяц. И не только оплачиваем отпуск, но и выделяем дополнительную сумму на отпускные расходы.

И нет, в девять вечера среды никак. Подождет до девяти утра четверга. Нет, и не в воскресенье. В понедельник.

Бывают ли у нас стрессы? Конечно, такова жизнь. Является ли каждый наш день райской сказкой? Разумеется, нет, не станем обманывать. Но мы стараемся изо всех сил сделать стрессы исключением. Наш фирменный стиль — это спокойная атмосфера. Так и задумывалось. Мы поступаем не как все.

Наша компания создавалась по-особому. Мы хотим рассказать, какой нам приходилось делать выбор и почему. Повторить наш путь может кто угодно, было бы желание. Подарите своим сотрудникам спокойствие!

Современная рабочая обстановка большей частью нездоровая. Но хаос ни в коем случае не должен превращаться в норму. Тревожность — не залог прогресса. Для достижения успеха не надо целыми днями просиживать на совещаниях. Такое извращенное понимание трудовой деятельности — побочный эффект неработающих моделей и худших методов в стиле «за компанию». Отойдите от края — пусть прыгают дураки.

Спокойствие экономит время и способствует сосредоточенности.

Спокойствие — это 40 рабочих часов в неделю.

Спокойствие — это разумные ожидания.

Спокойствие — это масса свободного времени.

Спокойствие — это тишина.

Спокойствие — это ясный горизонт.

Спокойствие — это встречи только в случае крайней необходимости.

Спокойствие — это приоритет индивидуальному планированию, а не общению в реальном времени.

Спокойствие — это больше независимости и меньше взаимных притязаний.

Спокойствие — это стабильные долгосрочные методы.

Спокойствие — это прибыль.

**Счастливые пацифисты**

В мире бизнеса принято бороться за победу, стремиться к доминированию и крушить конкурентов. С подобной точки зрения любой бизнес-лидер — это крошечный Наполеон. Ему недостаточно урвать кусок от Вселенной. Ему надо, черт побери, целиком ее заграбастать!

Компании, которым кажется, что они живут в мире с нулевой суммой, не «зарабатывают долю рынка», а «захватывают рынок». Они не обслуживают клиентов, а «завоевывают» их. Они «нацелены» на потребителей, собирают «подразделение» по продажам, нанимают «охотников» за персоналом, избирают «стратегию» и «срывают» куш. Этим языком войны пишутся трагические истории. Те, кто мнит себя офицерами, которым надо устранить врага (конкурентов), оправдывают грязные технологии и проповедуют низкую мораль. И чем масштабнее бой, тем гнуснее действия.

Как говорится, в любви и на войне все средства хороши. Вот только это не любовь и не война. Это бизнес. К сожалению, от военных метафор трудно отказаться. В СМИ конкурирующие компании шаблонно называют враждующими сторонами. Хорошо продаются секс и война, а бои в бизнесе — это своего рода порнография для финансовой рубрики. Но для нас эта «крутизна» ровным счетом ничего не значит.

Мы пребываем в мире. У нас нет имперских амбиций. Мы не стремимся доминировать в своей сфере или на рынке. Мы всем желаем добра. Чтобы получить свое, нам не надо отнимать чужое.

Какова наша доля рынка? Да какая разница! Достаточно ли у нас клиентов, чтобы покрыть издержки и получить прибыль? Да. Растет ли ежегодно их число? Да. И нам этого достаточно. Ничего не зависит от доли рынка, будь она два процента, четыре или 75. Важно, что у нас здоровый бизнес с крепкой экономикой, который нас полностью устраивает. Издержки под контролем, продажи прибыльные.

Чтобы определить свою долю на рынке, сначала надо его точно измерить. На момент выхода книги в печать Basecamp ежемесячно получает отчисления от 100 000 компаний. В сумме это десятки миллионов долларов ежегодно. По сравнению с рынком ничто, но нам вполне достаточно. Мы стараемся для клиентов, и они приносят нам выгоду — вот и все, что нужно. Нам не надо удваивать, утраивать и учетверять долю рынка.

Многие компании одержимы манией сравнения себя с другими. Не важно, первые ли они, вторые или третьи в своей сфере — они во всем сравнивают себя с ближайшими конкурентами. Кто какую получил награду? У кого больше денег? О ком пишет пресса? Почему они спонсируют ту конференцию, а не нас?

Как метко выразился Марк Твен: «Сравнение убивает радость». Мы с ним согласны.

Мы в Basecamp не занимаемся сравнениями. На наши способности и замыслы никак не влияет то, что делают другие. Мы не гоняемся за призраками. Мы полностью удовлетворены качеством своей работы и измеряем ее собственным довольством и клиентским спросом.

Единственное, чего нам хотелось бы,— это уничтожить устаревшие идеи.

Противоположность завоеванию — это не поражение, а участие. Быть одним из многих вариантов на рынке значит действительно давать потребителям выбор. Согласившись с этим утверждением, вы с легкостью распрощаетесь с «армейскими» метафорами, что уже давно пора сделать.

Чего бы вам в конечном итоге хотелось — победить в воображаемом конкурсе, пустив пыль в глаза конкурентам, или просто забыть о них и делать самый лучший продукт, на который вы способны?

**Комфорт — это круто**

Идея постоянного выхода из зоны комфорта очевидно бессмысленна, но часто упоминается в манифестах компаний. Якобы деятельность, не доставляющая неудобств, свидетельствует о недостаточном старании. Да что вы говорите?

Испытывать дискомфорт, а тем более страдать ради прогресса — занятие, лишенное всякой логики. Лозунг «Без пота не победишь!» хорошо смотрелся бы в спортзале, но работа и физкультура — не одно и то же. (К тому же, надрываясь, здоровее не станешь.)

Конечно, иногда, на пороге прорыва, несколько последних шагов могут принести врéменные неудобства и бывают выстраданными. Но это исключение, а не правило.

Вообще, мы не считаем, что переход на следующий уровень требует откуда-то прорываться. Нередко самую большую победу приносит не прорыв, а наоборот, погружение, уход вглубь, выжидание в укромном месте. Мастерство чаще всего в глубине, а не в широте.

Как правило, если что-то доставляет дискомфорт — оно неправильно. Неприятными ощущениями человеческий организм реагирует на сомнительную или опасную ситуацию, будь то бесконечные переработки допоздна, раздувание бизнес-показателей ради привлечения инвесторов или продажа личных данных пользователей рекламодателям. Постоянно подавляя ощущение дискомфорта, можно потерять себя вместе с честью и совестью.

И напротив, прислушиваясь к негативным ощущениям и отстраняясь от их источника, быстрее найдешь правильный путь. За много лет работы в Basecamp мы многократно в этом убеждались.

Нам было неприятно осознавать, что два сотрудника, выполняющих одну и ту же работу на одной и той же позиции, получают разную зарплату, поэтому мы изменили свой подход к распределению вознаграждений, в частности отказались от индивидуальных переговоров о зарплате и внедрили простейшую систему.

Еще некомфортно было работать на людей из других компаний, забравших немалую часть венчурного капитала, за счет которого Basecamp получала независимость и доход.

Для спокойствия важно пребывать в зоне комфорта.

**Эффективность > продуктивность**

Сейчас все только и говорят о том, как стать продуктивнее. Появляется все больше методов и инструментов повышения продуктивности. Но продуктивности в чем?

Это характеристика машин, а не людей. Нет никакого смысла в том, чтобы пытаться вместить некое количество «единиц работы» в некий отрезок времени или втиснуть большее в меньшее.

Машины могут работать круглосуточно и без выходных, а люди — нет.

Гоняясь за продуктивностью, многие стараются непрерывно что-то делать. Заполнять действием каждый момент. А дела никогда не заканчиваются!

Мы в Basecamp не верим в такую показную занятость. Мы верим в эффективность. Мы подсчитываем не что нужно сделать, а чего можно не делать.

Продуктивность — это отсутствие свободного времени, когда расписана каждая минута и делаешь все, что только возможно успеть. На самом деле суть в том, чтобы высвободить побольше времени на жизнь помимо работы. На увлечения или общение с семьей и друзьями. Или просто на безделье.

Да-да, ничего не делать вообще-то нормально. Или, лучше сказать, когда нет ничего, что стоило бы делать. Если у вас работы на три часа в день, остановитесь на этом. Не добавляйте еще пять, чтобы занять голову или чувствовать себя продуктивным. Не делать то, чего делать не стоит, — вот отличный способ провести время!

**FOMO? JOMO!**

FOMO (англ. fear of missing out — прим. ред.) Страх упущенных возможностей. Именно он заставляет поминутно проверять Twitter, Facebook, Instagram, WhatsApp и прочие приложения. Сколько людей десятки раз в день хватаются за телефон, услышав звук уведомления, потому что «А вдруг это что-то важное!». (И почти всегда это пустяк.)

Теперь это явление касается не только социальных сетей, оно просочилось и в работу. Как будто для развития FOMO было недостаточно электронной почты! Сейчас его подпитывает новое поколение инструментов общения в реальном времени, таких как чаты. И они весь день воруют ваше внимание, потому что вы боитесь что-нибудь пропустить.

К черту! Людям следовало бы игнорировать бóльшую часть явлений и событий. Мы в Basecamp поощряем JOMO (англ. joy of missing out — прим. ред.)! Радость упущенных возможностей.

JOMO позволяет отключить фонтан информации, болтовни, отвлекающих факторов и заняться наконец работой. С JOMO вы с тем же успехом узнаете обо всем происшедшем из одного утреннего письма, а не по каплям в течение дня.

Нет никакой необходимости держать всех сотрудников в курсе происходящего в компании. Особенно в режиме реального времени! Если это действительно важно, вы об этом узнаете. Но в стенах офиса редко происходит что-то из ряда вон выходящее. И это прекрасно. Работа — это не новостной портал. Пора прекратить считать всякую ерунду главным событием дня.

Для борьбы со слухами и домыслами у нас в Basecamp ежемесячно выпускается «Пульс» — краткий обзор состояния дел и успехов команд, составленный их руководителями. Все события фильтруются до сути, интересной остальным коллегам, без ненужных деталей.

Сейчас люди относятся к любым событиям на работе так, как будто по ним предстоит писать контрольную. Им надо знать все факты, числа, имена участников и что точно произошло. В большинстве случаев это напрасная трата умственных усилий, а главное — вопиюще безответственное распыление внимания.

Сосредоточьтесь на текущих задачах. Это все, о чем мы просим. Все, чего мы требуем. Когда вам о чем-то непременно надо будет узнать, не волнуйтесь, мы вам сообщим. Если вы любознательны — прекрасно, интересуйтесь, чем пожелаете, но мы бы хотели, чтобы сотрудники испытывали удовольствие от возможности сосредоточиться, а не отчаянный, панический страх упустить что-то совершенно незначительное.

**Мы не семья**

Компании любят лозунг «Мы — одна семья!». Он не соответствует действительности. В Basecamp мы просто коллеги. Это не значит, что мы равнодушны друг к другу и что никто ни для кого палец о палец не ударит. Мы заботимся друг о друге. Но мы не семья. Как и ваша компания.

Более того, Basecamp — не «наше детище». Это наш продукт. Мы хотим сделать его как можно лучше, но не пойдем за него в огонь и в воду. И вам не советуем.

Мы не пудрим мозги ни себе, ни другим. Мы вместе работаем над продуктом. И гордимся этим. Этого достаточно.

Если руководитель говорит, что ваш коллектив как одна семья — держите ухо востро. Обычно это утверждение не подразумевает, что компания будет вас любить и встанет на вашу сторону, что бы ни случилось, как положено между родственниками. Скорее вы должны будете принести единоличную жертву на корпоративный «семейный» алтарь.

Образ семьи естественным образом пробуждает самоотверженность и желание сделать ради нее все возможное. Вы работаете без выходных и отпусков не ради результата, нет-нет, это все на благо семьи. Начальство беспардонно давит на эмоции только для того, чтобы заставить вас забыть о собственных рациональных интересах.

Коллегам не обязательно притворяться родственниками, чтобы быть вежливыми друг с другом. Или добрыми. Или оказывать помощь. Свою признательность гораздо уместнее выражать принципами, корпоративной политикой, а главное, делом.

К тому же разве у вас нет своей семьи и близких друзей? Компания — это не уличная ватага сирот, выживающих в жестоком мире. Попытки заменить семью, которая у вас уже наверняка есть, являются еще одной уловкой, чтобы поставить нужды компании выше ваших. Это нечестно.

Хорошая компания — не семья. Это помощник семьи и ее союзник. Она обеспечивает здоровую, способствующую самореализации атмосферу на работе, чтобы, вовремя выключив компьютер, сотрудники снова стали мужьями, женами, родителями, братьями, сестрами и детьми.

**Не сражайтесь за кадры**

Кадры не стоят того, чтобы за них бороться. Это не дефицитный и не конечный ресурс — сегодня есть, а завтра нет. К тому же кадры плохо переносят смену обстановки: суперзвезда в одной компании в другой оказывается ни на что не годным работником. Итак, не сражайтесь за кадры.

Следует вообще забыть о борьбе за «ценный» персонал. Не думайте, что им можно завладеть, лучше растите и воспитывайте свой, а семена для него есть в избытке на всей планете.

На работе почти все зависит от обстановки. Любая, самая восхитительная орхидея завянет без соответствующего ухода. Создав оптимальную среду, проявив терпение, вы сможете вырастить собственные прекрасные цветы. Не воруйте у соседей!

В команде Basecamp нет суперзвезд, переманенных из других компаний. Зато есть множество талантливых сотрудников, которые остаются с нами долгие годы,— некоторые уже больше десятка лет.

Никто из них не привлечен нами из мест, где идет активная борьба за персонал, например из Сан-Франциско, Сиэтла или Нью-Йорка. Не потому, что там мало ценных сотрудников, а потому, что их много где угодно.

Например, мы нашли отличного дизайнера в оклахомской газете, крутого программиста в маленькой веб-дизайнерской конторе на окраине Торонто и потрясающего сотрудника по работе с клиентами в Теннесси, где он работал в магазине готовой еды. Место рождения и проживания нас не интересуют, равно как и наличие формального образования. Как уже говорилось, мы смотрим на то, что человек умеет делать, а не на его дипломы и степени.

По нашему убеждению, гораздо приятнее развить чей-то потенциал, чем заполучить уже состоявшегося специалиста. Большинство своих сотрудников мы наняли не за то, какими они были, а за то, какими они могли бы стать.

Чтобы вырастить своих звезд, нужны терпение и спокойная атмосфера. Так что вперед!

**Не ведите переговоры о зарплате**

Чтобы ваш труд в большинстве компаний адекватно оплачивался, недостаточно хорошо работать. Надо еще уметь блестяще вести переговоры. Большинство людей этим искусством не владеют, поэтому им недоплачивают. Иногда они получают даже меньше недавно пришедших более молодых коллег.

Многие просто не любят торговаться — и точка. Ни за машину, ни за дом, ни за средства к существованию. Им это неприятно. Ведь даже если получишь желаемое, останутся сомнения: «А вдруг можно было выбить больше?» (Чаще всего они возникают, если ваше предложение принимают сразу.)

Почему же компании годами заставляют всех играть в эту дурацкую игру?

Надо признаться, мы тоже так делали. Торг по зарплате считается одним из непреложных законов бизнеса. Несколько лет назад мы отступили от этой практики — полностью отказались от нервирующего ежегодного ритуала.

Отныне все наши сотрудники на одинаковых должностях и на одном уровне получают равные деньги. Одна и та же работа — одна и та же зарплата.

Новых сотрудников мы оцениваем по шкале от младшего программиста до программиста, старшего программиста, ведущего программиста и руководителя программистов (или дизайнеров, сотрудников клиентской службы, операторов и кого бы то ни было). По тому же принципу мы оцениваем повышение. Любой сотрудник, новый или старый, соответствует какому-то уровню шкалы и получает установленную для его должности зарплату.

Раз в год мы изучаем ситуацию на рынке и одновременно индексируем заработок всем сотрудникам. Сама зарплата находится в диапазоне верхних 10% от средней по рынку, независимо от должности. Это касается всего штата: клиентской службы, операторов, программистов и дизайнеров.

Если у кого-то зарплата ниже этого уровня, мы ее поднимаем. Если у кого-то она выше, то остается без изменений. (Урезать ее из-за ситуации на рынке мы не собираемся.) Получив повышение, сотрудник может рассчитывать на соответствующий новой позиции заработок.

Данные по рынку мы берем у исследовательских агентств. Они опрашивают множество компаний в нашей сфере (от гигантов до сравнимых по масштабу с Basecamp). Это не идеальная система (периодически мы сверяемся с другими источниками), хотя она определенно лучше, чем «слышали, что Х платит Y…?»

В своих расценках мы основываемся на данных Сан-Франциско, хотя в этом регионе у нас нет ни одного сотрудника. Это самый высокооплачиваемый в нашей сфере город в мире. Поэтому где бы вы ни жили, работая у нас, вы получаете самую высокую зарплату по рынку. В конце концов, место жительства не имеет отношения к качеству работы, а за него-то мы и платим. Тогда какая разница, где жить — в Бостоне, Барселоне или в Бангладеш?

Начинали мы не с таких высоких зарплат, как в Сан-Франциско. Сначала Basecamp ориентировалась на Чикаго. Хотя важно не столько то, какому городу соответствует зарплата ваших сотрудников и как она соотносится со средней по рынку, сколько то, чтобы за одинаковую работу сотрудники одного уровня получали равную зарплату.

Такой подход дает возможность выбирать место жительства, и нашему сотруднику ничего не мешает переехать в более дешевый для жизни регион. Мы за удаленную работу — члены нашей команды рассеяны по всей планете.

Премий в традиционном понимании в Basecamp тоже нет, то есть сотрудники получают сопоставимую с другими компаниями оплату плюс бонусы. (Много лет назад мы использовали премиальную систему, но поняли, что люди относятся к премии как к части зарплаты — то есть, не получив ее, чувствуют себя так, как будто им урезали постоянный заработок.)

Также мы не используем в качестве вознаграждения акции, поскольку не собираемся продавать Basecamp. К тому же если эти ценные бумаги составят бόльшую часть бонуса, неустойчивость рынка будет нервировать их новоиспеченных обладателей. Спокойствию это никак не способствует.

В свою очередь, мы обязались распределить между сотрудниками 5% от дохода с продажи компании, если когданибудь на нее решимся. Таким образом, людям не надо отслеживать цены на акции и беспокоиться о колебаниях рынка. Если что-то случится, мы с ними поделимся. А если нет, то не о чем и рассуждать. Это приятный сюрприз, а не компенсация.

Еще мы недавно внедрили новую схему распределения прибыли. Если общий доход за год вырос, мы распределяем между сотрудниками 25% независимо от должности и личной эффективности. Поскольку у нас нет отдела продаж, это не комиссионное вознаграждение. Свою долю получает каждый или никто.

На рынке мало компаний, где зарплата выше, чем в Basecamp. Разве что у искусных переговорщиков, способных убедить работодателя платить ему за ту же работу больше, чем его коллегам.

Во многих местах предлагают «лотерейные билеты» (они же премии акциями), которые могут за ночь сделать вас миллионером, если вы устроитесь в стартап и он вопреки суровой реальности превратится в новый Google или Facebook.

Но Basecamp не стартап. Мы занимаемся разработкой ПО с 2004 года. Это стабильное, надежное и выгодное предприятие.

Никакая премиальная система не будет идеальной, но наша модель по крайней мере никого не вынуждает менять работу только ради получения достойной зарплаты. Лучшим доказательством этому служит факт, что большинство сотрудников работают в Basecamp давно (50% — более пяти лет) и не собираются уходить. Это редкость в сфере, где средняя продолжительность работы в топовых технологических компаниях составляет меньше двух лет.

Разумеется, люди могут покинуть Basecamp не только из-за зарплаты. Они уходили по разным причинам. Например, хотели попробовать свои силы в Кремниевой долине или сменить профессию. И это здóрово! Небольшая текучка — это плюс при условии, что зарплата не является основной ее причиной.

Наем и обучение персонала требуют не только финансовых затрат, но и усилий. Их можно вложить в улучшение продукта в партнерстве с теми, кто уже давно с вами счастлив благодаря справедливой и прозрачной системе вознаграждений.

Работать в сложившейся команде приятно, и отдача от такой работы высока. Именно поэтому Basecamp удается так много с таким небольшим штатом. Мы только не можем понять, почему мало кто перенял у нас это бесспорное конкурентное преимущество.

**Займите позицию, а не ищите консенсус**

В сфере правосудия, где ставки высоки, годится только консенсус. Все остальное — компромисс.

В суде по уголовным делам или медицинской практике итоговое согласование как нельзя более уместно, но в бизнесе такой подход может все испортить. Главам компаний приходится принимать судьбоносные решения еженедельно, а то и ежедневно, причем безотлагательно. Цена консенсуса в этом случае слишком высока, чтобы платить ее снова и снова. Собрав людей в одном помещении и объявив, что выйти они могут только при условии достижения единогласия, вы объявляете войну на изнурение противника. Шанс на победу получает самый яростный спорщик. И это весьма неумно с вашей стороны.

Что же делать? Хорошее решение само по себе не появится. Оно всегда является плодом обсуждений, доказательств, аргументов и дебатов. Но принимать его в бизнесе следует все-таки одному человеку. Последнее слово остается за руководством, даже если у остальных другое мнение. Для правильного решения нужен не столько консенсус, сколько принятие чужой позиции. Джефф Безос прекрасно сформулировал это в письме акционерам от 2017 года:

«Я постоянно не соглашаюсь с чужим мнением и принимаю его. Недавно мы дали зеленый свет проекту Amazon Studios. Я изложил команде свою позицию: я не уверен, что он достаточно интересный; он сложный в производстве, условия договора не самые выгодные и у нас предостаточно других возможностей. Но у акционеров было совершенно другое мнение на этот счет. Я сразу ответил: „Не согласен, но принимаю вашу позицию и надеюсь, что это будет наш самый грандиозный хит». Представьте, насколько усложнился бы процесс принятия решения, если бы команде пришлось меня убеждать, чтобы я принял их позицию».

Мы полностью разделяем эту точку зрения. И практикуем несогласие и принятие с самого начала своей деятельности, хотя сама эта формулировка принадлежит Безосу. Но теперь мы ей часто пользуемся. Фраза «Я не согласен, но давайте сделаем по-вашему» часто звучит в Basecamp после бурных обсуждений конкретного продукта или стратегического решения.

Руководители компаний зря тратят очень много времени и усилий для прихода к консенсусу прежде, чем начать что-то делать. Как правило, они получают неохотное согласие, маскирующее скрытое неприятие. Вместо склонения всех оппонентов к одному мнению следует дать всем возможность высказаться, а последнее слово передать одному человеку, задача которого — слушать, осмысливать, обдумывать и принимать решения. В «спокойных» компаниях так и делают. Слово предоставляют каждому, кто желает предложить свои идеи и обосновать их, но решение остается за кем-то одним. Если люди чувствуют, что к ним действительно прислушиваются и ценят их мнение, они примут тот факт, что не всегда все идет так, как им бы хотелось.

И последнее: в ситуациях «несогласия и принятия» главное, чтобы мотивы принятия итогового решения всем четко разъяснили. Не «решили — и вперед», а «решили, разъяснили — и вперед».

**Поступайтесь качеством**

Мы в Basecamp регулярно поступаемся качеством. Выпускаем функции, не одинаково удобные для всех без исключения, но подходящие большинству пользователей. Спустя рукава исправляем баги, если они не настолько ужасны, чтобы в корне менять программу или систему. Публикуем в блоге статьи с парой-тройкой грамматических ошибок. Невозможно в любой ситуации быть на высоте. Надо понимать: чтобы показать себя в наилучшем свете, иногда достаточно просто хорошего, а не сногсшибательного результата.

Мы отнюдь не предлагаем всегда халтурить. Но и посыпать голову пеплом по любому поводу тоже не стоит. Гордитесь своей работой, даже если она всего лишь «на уровне». Пытаться быть безусловно лучшим во всем попросту значит безрассудно растрачивать энергию. Основные усилия мы вкладываем не в детали, а в то, чтобы разделить задачи на действительно важные, не очень важные и вообще не важные. И вот процесс разделения надо проводить максимально качественно. Перво-наперво определите не верхнюю планку, а приемлемый уровень выполнения и даже участки, где допустимы недочеты.

Посмотрите на процесс под таким углом: если делать что-то на 100%, то все 100% уйдут на это. Если потратить по 20% на пять задач, чтобы довести их до 80%, то получится целых пять выполненных задач! Мы почти всегда руководствуемся именно такой логикой. Понимание, где надо выложиться на все сто, а где «и так сойдет», внесет ясность в рабочий процесс. Меньше волнений, больше спокойствия. «Нормально» — идеальный результат для основной части выполняемой работы. А скрупулезность приберегите для выполнения действительно важных задач.

**Не любой ценой**

«Во что бы то ни стало!» Хорошо звучит, да? Трудно найти другие слова с подобной степенью воодушевления, страсти и амбиций. Это боевой клич акул бизнеса и военных генералов. Кто не захочет прослыть таким суперлидером?

Но вы же не строите наполеоновских планов? Скорее пытаетесь успеть в срок, произвольно выбранный тем, кто непосредственно к работе отношения не имеет. Или стремитесь к фантастической финансовой цели, которую никто из исполнителей не считает разумной.

«Во что бы то ни стало» — это айсберг. Обходите его подальше, иначе он потопит ваш корабль. Спросите Эдварда Смита, капитана «Титаника», отдавшего приказ во что бы то ни стало прибыть в Нью-Йорк в рекордно короткий срок. Чем эта спешка закончилась, всем известно.

Лозунг «во что бы то ни стало» перечеркивает разумные ожидания. Поэтому вам грозит серьезная недооценка всех трудностей на пути к цели.

«Во что бы то ни стало» не учитывает затраты времени, сил и средств. По-другому это называется «любой ценой». Если не контролировать издержки, они начнут расти.

Подумайте, готовы ли вы отказаться от всего, что придется забросить ради «во что бы то ни стало», на которое вы согласились?

Ведь это значит, что в среду в 10 вечера вы еще будете по уши заняты. И в четверг тоже. И в пятницу.

**«Во что бы то ни стало» ведет к небрежной работе.**

«Во что бы то ни стало» значит, что если вы откажетесь, начальник найдет другого, более безропотного.

Если вы не новичок в бизнесе, то, разумеется, знаете: «во что бы то ни стало» редко имеет под собой разумные обоснования. Разве что в экстренных случаях. Если, скажем, вы не можете выплатить зарплату. Или, предположим, бездействие сильно повредит вашей репутации. Но такие моменты возникают крайне редко, и их не стоит опасаться. Вот какая практика существует на этот счет в Basecamp. Вместо того чтобы бросать клич «Во что бы то ни стало!», мы думаем: «Какова цена?» Это повод для обсуждения. Мы можем обсудить стратегию, чем-то поступиться, где-то урезать, полностью изменить подход или вообще решить, что игра не стоит свеч. Вопросы помогают найти варианты, а приказы их уничтожают.

**Делайте меньше**

Лайфхаки тайм-менеджмента, жизни, сна и работы. Все они отражают стремление втиснуть в сутки больше часов. Изменить ежедневный график, чтобы высвободить больше времени для работы,— это не проблема. Слишком много дел — вот где корень зла!

Единственный способ сделать больше — это планировать меньше.

Чтобы получить в свое распоряжение больше времени, надо уметь отказываться. Не тасуйте 12 дел, чтобы выполнить их в разном порядке, и не ставьте таймер, чтобы переходить к следующему делу. Вычтите семь из 12 — и тем самым выкроите время для пяти. Это не тайм-менеджмент, а отсев задач. Все прочее — шарлатанство.

Собственно, время не из тех понятий, которыми можно управлять. Оно существует само по себе, течет со стабильной скоростью, как бы вы с ним ни боролись. Единственное, что в ваших силах контролировать,— это как провести его с толком.

Теоретик менеджмента Питер Друкер много лет назад сказал: «Нет ничего бесполезнее, чем эффективно выполнять работу, которую вообще не стоит делать». В точку!

Мы в Basecamp безжалостно отбрасываем все, в чем нет необходимости или что мы не хотим делать.

К примеру, мы принимали оплату картами и чеками. С картами процесс автоматизирован и не вызывает хлопот. Но чеки приходят по почте. То есть их кто-то должен получить, обработать, разобраться с неправильно указанными суммами, привязать к соответствующему аккаунту и т. д.

В некоторых компаниях могли бы сказать: «Так, нам, пожалуй, нужен для этого специальный сотрудник». А в других: «Давайте вложим немного времени, денег и технологий и автоматизируем часть процесса».

Что сказали мы? «Мы больше не принимаем чеки». Да, мы решились отказаться от дохода от тех клиентов, которые могут платить только чеками. Но это скорее был не отказ, а обмен. Часть дохода мы обменяли на дополнительное время.

Мы никого не заставляли изыскивать время на то, чтобы разбираться с чеками. Мы отказались от лишней работы, сказав им «прощай».

Есть еще много вещей, делать которые нет необходимости. Мы всегда чутко выслеживаем их. Не для того чтобы вычеркнуть из оперативного списка дел, а чтобы полностью от них отказаться.

**Есть такое слово — «нет»**

«Нет» проще сделать, «да» проще сказать.

«Нет» — это отказ от чего-то одного.

«Да» — это отказ от тысячи вещей.

«Нет» — это заточенный инструмент, хирургический скальпель, лазерный луч, направленный в одну точку.

«Да» — это тупой инструмент, рыболовная сеть, в которую попадает все подряд.

«Нет» конкретно.

«Да» размыто.

Вместе с «нет» вы выбираете множество вариантов. Завтра вы так же будете открыты новым возможностям, как сегодня.

Сказав «да», вы исчерпали выбор. Дверь ко всем альтернативным возможностям захлопнулась, перспективы завтрашнего дня ограничены.

Ответив сейчас «нет», вы всегда сможете позже сказать «да».

Сразу согласившись, потом труднее отказаться.

«Нет» спокойное и трудное.

«Да» легкое, но суетливое.

Лучше знать, от чего отказаться, чем на что согласиться.

Есть такое слово — «нет».

# Как не сгореть на работе: почему неэффективны сотрудники, работающие на износ

7 марта 2018

**Этот текст особенно рекомендуем прочитать тем, кто работает по 12 часов в сутки (или больше).**

**Анета Коробкина, коуч и спикер KA World, основатель**[**Hospitality Training Institute**](http://hospitality-ti.com/)**, рассказывает, как увеличить свою эффективность на работе и перестать думать только о ней.**

[Технологии](https://rb.ru/tag/technology/) сделали нас менее стрессоустойчивыми

Ритм жизни в современном мегаполисе, безусловно, накладывает свои отпечатки. Мы вечно куда-то спешим, не успеваем, опаздываем, нервничаем и переживаем, когда что-то идет не по плану. Казалось бы, развитие технологий должно было существенно облегчить нам жизнь, что мы станем куда более эффективнее как на работе, так и в личной жизни. Однако этого не случилось.

Современные технологии, на мой взгляд, сделали нас ленивыми и менее стрессоустойчивыми. В связи с этим падает и наша эффективность.

Другим важным моментом является то, что сегодня многие компании работают на развитие технологических инноваций и сокращение сотрудников. В результате работа и обязанности, которые ранее выполняли двое людей, теперь ложатся на плечи одного. И это очень сильно влияет на эффективность. Сплошь и рядом встречаются ситуации, когда сотрудник получает обязанности своего коллеги без какого-либо предварительного объяснения и подготовки.

В погоне за карьерой, повышением доходов, из-за страха разочаровать начальство человек не решается отказаться от лишней нагрузки. Возможно, компания и сам сотрудник и выиграют от этого в данный момент, но в дальнейшем это вызовет падение эффективности и неудовлетворенность работника самим с собой.

Если вы хотите поделиться опытом работы в крупной компании или маленьком стартапе, рассказать о перипетиях своей карьеры и раскрыть секреты профессии, пишите на careerist@rb.ru. Лучшие рассказы опубликуем на Rusbase.

Почему переработки — это плохо

Работа по 8-10, а иногда и по 12-14 часов не приводит к увеличению эффективности сотрудника. В моей практике я встречала разные типы людей: одни спали по 5 часов, а работали по 12, другие — спали по 8 часов и работали по 6. Как думаете, кто был более эффективным? С уверенностью могу сказать, что эффективность не имеет отношения к количеству часов, которые вы тратите на работу. Она напрямую связана с тем, КАК вы работаете.

После рабочего дня, например, в дороге вы продолжаете проверять почту и [мессенджеры](https://rb.ru/story/prilojenije-esli-telefon-razrjazhen/) по рабочим вопросам, а дома строите рабочие планы на следующий день, воспроизводите в голове варианты встреч, задач и возможных решений. И утром — снова за работу.

Все это не делает вас высокоэффективным, а, напротив, приводит к выгоранию. В какой-то момент в потоке рабочих мыслей, вопросов, проблем и несовпадения планов вам захочется все бросить и пустить на самотек. Еще вчера человек был лучшим сотрудником, а сегодня, достигнув точки кипения, бросил работу и отличные перспективы, а компания потеряла ценные кадры.

Что уже делают компании для решения проблемы

Жизнь в большом городе — это недостаток энергии, времени и концентрации. Это и есть причина выгорания. Компании заботятся о физическом здоровье сотрудников, не понимая, что выгорание и снижение эффективности — это намного больше, чем просто следствие физического состояния. По [данным](https://www.nami.org/NAMI/media/NAMI-Media/Infographics/GeneralMHFacts.pdf) Национального альянса по психическим заболеваниям, примерно 1 из 5 взрослых (или 43,8 миллиона) в 2017 году наблюдал у себя симптомы психических заболеваний.

Множество компаний в мире начали [внедрять](https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_assistance_program) программы помощи сотрудникам Employee Assistance Program (EAP) в качестве средства для улучшения психического здоровья и, следовательно, повышения эффективности их работы. Такие программы стали очень популярны, особенно в Северной Америке.

Они включают:

Реагирование на кризисные ситуации

* Стандартизированные процессы консультирования
* Регулярные аудиты состояния сотрудников

В зависимости от предпочтений сотрудников программы имеют различные способы консультирования (лично, онлайн, по телефону, смартфону или в текстовом варианте) для обеспечения удобства доступа, а также круглосуточную поддержку по горячей линии.

Квалифицированные консультанты всегда доступны и готовы помочь повысить концентрацию и эффективность. EAP могут отличаться в зависимости от групп сотрудников, например, топ-менеджеры, женщины, высшее руководство.

Как повысить свою эффективность

Конечно, в первую очередь необходим анализ происходящего и наличие корпоративной культуры, которая поддерживает подобные процессы в компании. Однако существуют и небольшие простые шаги, соблюдение которых отдельно взятым сотрудником способно сработать на профилактику выгорания и ежедневное повышение эффективности:

**Шаг 1. Выработка полезных привычек перед началом рабочего дня**

Как говорится, как начнешь день, так его и проведешь. Обратите внимание на то, как организовано ваше начало дня. Автор книги «Магия утра» Хэм Элорд [говорил](https://rb.ru/opinion/morning/) о том, что первый час определяет ваш успех. Отведите себе 5 минут тишины для визуализации, размышления и подготовки мыслей к новому дню. Затем — 5 минут для аффирмации (это позитивное утверждение для улучшения любой области жизни). Уделите 15-20 минут физическим упражнениям или чтению.

**Пример.** С такой ситуацией столкнулись два моих клиента. Утро, как и у многих, у них начиналось очень хаотично, без четкого понимания, за что браться, что сделать в первую очередь. Иногда они просто вставали, быстро собирались, даже не успев до конца проснуться, и выбегали на работу. Утро «на бегу» перетекало в такой же рабочий день, что приводило к постоянному стрессу.

Объединив усилия, мы вместе изменили подход к утренним привычкам, можно даже сказать, что выработали их практически с нуля. И через 2 месяца оба они заметили позитивные изменения — уменьшение [стресса](https://rb.ru/opinion/odezhda-no-stress/), чувство спокойствия, повышение эффективности и концентрации в течение дня.

**Шаг 2. Грамотная организация рабочего пространства**

На вашем рабочем столе должно быть минимум предметов, которые могут отвлечь от процесса. Если вы 5 минут ищете что-то на столе или в компьютере, это уже понижает вашу эффективность и концентрацию.

**Пример.** Так было у меня, пока я не взяла паузу и не разобрала рабочий стол. Сейчас, не думая, я могу найти любую необходимую информацию. Интересно, что раз в месяц я делаю то же самое дома. Это помогает не отвлекаться на мелочи, снижает риск нервных срывов и переживаний от того, что вы не можете что-то найти у себя под рукой.

**Шаг 3. Медитация**

Пока я не начала заниматься медитацией сама, то не понимала, какой эффект она вообще может оказать на мое состояние. Я стала реагировать на все спокойнее, и моя концентрация повысились в течение для. Да, для человека, привыкшего к современному темпу жизни, медитация дается нелегко. Но, начав, вы многого добьетесь.

**Совет.** Для многих она кажется чем-то бесполезным – сидишь, ничего не делаешь, не думаешь, что за пустая трата времени. Но на деле наш мозг каждый день работает с сумасшедшей скоростью, столько всего надо сделать и запомнить. В какой-то момент ему просто необходимо спокойствие. Медитация поможет вам контролировать свои мысли, чтобы они не контролировали вашу жизнь. Если вы испытываете чувство стресса или неудовлетворенность в своих достижениях, медитация может стать первым шагом к решению проблемы.

**Шаг 4. Получение обратной связи от руководителя**

Этот пункт во многом зависит от культуры компании в целом, чем от сотрудника. При более открытом формате взаимодействия и наличии обратной связи в регулярном порядке работник чувствует себя нужным и более четко видит свою роль в компании.

**Пример.** В одной из компаний я выступала консультантом по внедрению системы управления эффективностью, и одним из самых больших пробелов была обратная связь от руководителей. Сотрудники не понимали, что они делают правильно, а что в себе и своей работе могут улучшить.

После обучения и внедрения системы обратной связи заметно выросло понимание между руководством и подчиненными, задачи стали более прозрачны, а результаты работы понятны обеим сторонам. Повысилась вовлеченность сотрудников, а вопросы и задачи стали решаться эффективнее.

  **Шаг 5. Перерывы в работе**

И я не имею в виду перерыв на обед. Не бойтесь в течение рабочего дня выделить время на то, чтобы посмотреть на себя и свои планы со стороны. Отложите текущие дела, подумайте, в правильном ли направлении вы двигаетесь, грамотно ли организовано ваше время. Посмотрите ролики, почитайте книги или статьи, напрямую не связанные с вашей деятельностью. Это поможет вам посмотреть на привычные вещи в новом ключе, найти лучшие решения и оптимизировать работу.

**Пример.** В разговоре с одним партнером мне было интересно услышать, что он выработал привычку делать перерывы в работе, но проводит он их в социальных сетях. Желание быть постоянно на связи и быть в курсе всего не дает отвлечься. В данном случае перерыв не приносит пользы, социальные сети только уменьшают вашу эффективность.

Между эффективностью и работой на износ очень тонкая грань. Важно смотреть на себя со стороны, стремиться организовывать свое время, пространство и мысли. А компании, которые понимают, что персонал — это то конкурентное преимущество, которое не стоит терять, определенно выигрывают.

# 6 стадий профессионального выгорания. Какая у вас?

[Наталья Котельникова Консультант, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/145311-natalya-kotelnikova)

Даже любимая работа может привести жестокой депрессии: кому она угрожает и что делать, если угроза реальна.

Нетрудно заметить, что любая длительная деятельность накладывает отпечаток на человека – его поведение, способ мыслить, отношение к миру и окружающим. Мы можем сказать, например, что военные дисциплинированы, врачи-хирурги часто циничны, юристы и собственники бизнеса часто подозрительны, а детские воспитатели наивны и непривычно позитивны. При этом профессия изменяет наш способ взаимодействия с людьми и за пределами работы, меняет наш характер. В таких случаях психологи говорят о профессиональной деформации личности.

Один из видов профессиональной деформации личности – [синдром выгорания](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%BC_%D1%8D%D0%BC%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%B2%D1%8B%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D1%83_%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2_%D0%B8_%D0%B1%D0%BE%D1%80%D1%8C%D0%B1%D0%B0_%D1%81_%D0%BD%D0%B8%D0%BC)(далее – СВ). СВ – это длительный и опасный процесс, ведущий к тяжелым последствиям, вплоть до клинической депрессии и суицида. Это когда не просто «Новопассит» прописывают, а когда в клинику неврозов кладут, если успеют.

Думаю, многие слышали о так называемом профессиональном выгорании. К своему удивлению я обнаружила, что все мои знакомые уверены, что такое обычно случается с людьми, работающими в сфере услуг (врачами, продавцами), и происходит от того, что человек находится не на своем месте, то есть занимается делом, которое не любит. Так вот, уважаемые успешные бизнесмены и люди, сумевшие превратить хобби в профессию, спешу вас расстроить. Коварность СВ состоит в том, что он случается с людьми, безумно влюбленными в то, что они делают. Дело в том, что сотрудника, равнодушно относящегося к своей деятельности или ненавидящего свою работу, спасает от СВ защитный механизм формализации процесса. Человек говорит себе: «Я здесь только ради денег», формализует свои функции и в конечном итоге справляется с неврозом. Худшее (а точнее лучшее), что может с ним произойти – в конце концов он уходит с нелюбимой работы.

Другое убеждение, которое постулируется даже в организационной психологии: якобы, СВ может быть диагностирован только у людей соционических профессий. То есть таких профессий, объектом труда которых является человек. Получается, что например у менеджера проекта в строительной компании не может случиться СВ. А вот [у продавца](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1837645-sindrom-emotsionalnogo-istoscheniya-u-prodavtsov) в «Евросети» – очень запросто.

Я считаю, что это заблуждение. Я основываюсь на личном опыте работы финансовым директором крупной строительной компании, и ответственно заявляю: СВ может случиться с любым человеком, который по роду деятельности общается с людьми (не обязательно как с объектом труда), имеет достаточно полномочий для принятия серьезных решений и считает, что его деятельность оказывает значительное влияние на окружающих или производственный процесс (прямым или косвенным образом).

Попробую очень кратко описать динамику развития СВ. Возможно некоторые из читателей найдут что-то очень знакомое в данном описании.

**1. Начало выгорания: длительность от года до трех**

Вы увлечены новым проектом, вы чувствуете живой интерес, с горящим взглядом рассказываете друзьям и коллегам о своей прекрасной идее, обдумываете перед сном, как ваша идея изменит мир или хотя бы размер вашего бонуса. Вы задерживаетесь на работе до ночи, встаете ни свет ни заря и летите в свой кабинет, чтобы слиться со своим прекрасным проектом. Ваша увлеченность заражает коллег и руководство, вас поддерживают и ценят.

Время идет, проект летит к выполнению на всех парах, но вы начинаете чувствовать усталость. Наступает стадия истощения, физического и эмоционального. Проект никак не удается завершить, коллеги не понимают, почему они должны бросить другие дела и работать на ваш проект. Руководство ставит дурацкие задачи по ходу выполнения проекта, которые совершенно меняют суть вашей идеи. Домашние недовольны уменьшением их значимости в вашей жизни.

**2. Потеря интереса: около года**

Вы теряете иллюзии по поводу того, что ваша деятельность много значит для ваших коллег, клиентов, собственников бизнеса. Вы начинаете понимать, что никому ничего не нужно, и, даже будучи доведен до конца, проект не сможет изменить ничего.

Вы замечаете, что стараетесь избегать общения с людьми: они становятся вам противны. Вы с трудом можете поддержать диалог в течение десяти минут, стараетесь больше проводить времени за компьютером или с бумагами, уменьшаете количество встреч в своем графике. То же и дома: вам не очень хочется вникать в проблемы домашних, они вас раздражают, вы с удовольствием проводите свободное время на рыбалке или за компьютерной игрой.

На работу вы стараетесь теперь приходить как можно реже. Сначала начинаете опаздывать, затем болеть, стараетесь организовать работу на дому, в крайних случаях перестаете ходить на работу без всяких причин. И, возможно, вас увольняют на ваше счастье. Ведь сами вы уйти не можете. Вы так много вложили в работу своего времени, эмоций, сил, любви, что расстаться по собственной воле с умирающим проектом становится чрезвычайно сложно. По уровню эмоционального напряжения это примерно как усыпить любимого домашнего питомца собственными руками.

Поэтому вы остаетесь и продолжаете наблюдать, как умирает то, что вы так долго взращивали. Вас преследует ощущение, что другие вас не понимают, вы становитесь этаким капризным ребенком, требующим повышенного внимания и похвалы.

**3. Трудности с контролем эмоций: полгода – год**

Возможны варианты депрессивных и агрессивных аффектов, а также их сочетания. Вы замечаете, что вам становится трудно контролировать собственное недовольство по отношению к людям. Вы неадекватно реагируете на происходящее и срываетесь на подчиненных и домашних, спорите с начальством, перестаете цензурировать свои высказывания на совещаниях. Вы чувствуете вину за свое неадекватное поведение, понимаете, что неправы, но все равно не можете себя сдерживать.

Иногда, если никто не видит, вы можете целый день раскладывать пасьянс на работе. Не можете найти в себе силы для того, чтобы сделать что-нибудь из текучки. Теперь вы уходите домой вовремя (иногда даже пораньше) и задерживаетесь во время обеденного перерыва. Вы всегда в плохом настроении, вас уже очень мало интересуют цели и задачи компании и руководства.

**4. Ослабление активности: полгода – год**

Наконец, вы уже окончательно разочарованы в себе и в результатах собственной деятельности. У вас снижена работоспособность и мотивация. Вы делаете только то, что никак нельзя не сделать, и то в последний момент, нарушаете дедлайны. Не берете никаких новых проектов, ни за кого ничего не доделываете, и уж тем более не генерируете творческие идеи.

Наоборот, вы замечаете, что все новое вас бесит, вы стремитесь все делать хорошо известным способом, раздражаетесь, если кто-то предлагает что-то изменить в привычном процессе.

**5. Отстраненность: около полугода**

Вы превращаетесь в привидение. На вас уже почти не обращают внимание на работе, вас к этому времени, скорее всего, уже исключили из всех значимых процессов. Только ленивый не спрашивает: «А что он вообще делает?». Если честно, вы бы и сами не смогли написать внятно, чем вы заняты целый день, и за что вам платят зарплату. Но вам уже все равно. Вы ждете, когда над вами смилуются, и уволят вас, желательно с полугодовым выходным пособием.

Вы чувствуете поверхностность и притупление чувствительности во всех сферах – эмоциональной, социальной и духовной. Очень тревожный знак, если вас больше не радуют музыка и природа.

**6. Психосоматические реакции**

Ваше тело кричит вам о том, что психика уже не справляется с длительным стрессом. Снижается иммунитет, появляются нарушения сна, сердце начинает пошаливать, артериальное давление выходит за границы нормы, голова часто болит, вес может меняться как в сторону уменьшения, так и наоборот.

Итак, вы находитесь на стадии отчаяния, ощущаете бессмысленность собственного бытия и окружающего мира, пустоту в душе, отсутствие желаний, ангедонию и дисфорию: ничто не доставляет вам удовольствия и радости. На этой стадии без помощи психотерапевта или даже психиатра уже не обойтись.

Многие задаются вопросом о причинах возникновения синдрома выгорания, что естественно, если мы хотим разработать профилактические меры и препятствовать его развитию. Пока у психологии нет точных данных о том, что именно является причиной. Но, пообщавшись с коллегами, мы сошлись во мнении, что немаловажным триггером, запускающим процесс развития СВ, является чувство бессилия. Там, где человек очень хочет помочь / повлиять / изменить, а затем сталкивается с разочарованием, пониманием того, что он не может ничего сделать, его обуревает чувство бессилия, которое довольно трудно переживать современному человеку, адаптированному к действительности нарциссическим способом. Такие люди нацелены на достижение, признание, знают себе цену, привыкли все контролировать, но зачастую они глубоко одиноки, а, значит, не имеют возможности быть поддержанными в трудную минуту. Очень много бессилия возникает там, где человек пытается спорить с Создателем. Например у работника хосписа, который всей душой верит, что его искренний вклад может излечить безнадежного больного, неизбежно раз за разом наступает разочарование по мере того, как его подопечные уходят в мир иной.

Если человеку удается пережить свое бессилие, собственную малозначимость, признать, что он не всесилен и не идеален, я полагаю, в данном случае, можно продолжать работать на любимом месте, не претендуя на роль Бога, а просто внося свой посильный вклад, и радуясь маленьким результатам.

Вот такая печальная картина. Если кто-нибудь из вас за время чтения обнаружил что-то из описанного в себе или в своей жизни, не спешите сдаваться в психушку. Человек так устроен, что все примеривает к себе, и многое может в себе обнаружить. Тем не менее, в этом случае есть повод задуматься о том, что происходит на данный момент в вашей жизни. Для особо мнительных уточню, что реальный синдром выгорания мы наблюдаем только в том случае, если все описанные симптомы проявляются полностью, без исключения и очень сильно. Если так происходит, идеально прекратить разрушающую вас деятельность или обратиться за помощью к специалисту – психотерапевту, а тот при необходимости направит вас к психиатру. Тьфу-тьфу, как говорится. Но это тоже не страшно: современная фармакология творит чудеса, в конце концов, мы же пьем таблетки, когда у нас болит голова болит, а не ждем инсульта.

Надеюсь, статья была кому-то полезна. Вопросы приветствуются. Напоминаю, что я не претендую на изобретение велосипеда, а лишь формулирую собственное видение некоторых проблем.

# Как избавиться от хронической усталости

С самого утра чувствуете себя так, как будто «отпахали» целый день, нет сил, желания и настроения что-то делать? Это называется хроническая усталость.

Выбрали из книги практикующего врача Джейкоба Тейтельбаума [«Вечно уставший»](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/vechno-ustavshij/) 6 простых способов, которые помогут вернуть вам энергию и жизненные силы.

**1. Не забывайте о психосоматике. И слове «нет»**

По моему глубокому убеждению, в любом физическом заболевании есть психологическая составляющая. Я обнаружил, что большинство людей, которые жалуются на хроническую усталость, относятся к типу А: это тип личности, для которого характерны стремление работать до изнеможения и сильный дух соперничества. Они всегда из кожи вон лезут, чтобы прыгнуть хоть немного выше головы. До некоторой степени эта психодинамика применима и к ситуации с повседневной усталостью. Мы постоянно ищем чьего-то одобрения и избегаем конфликтов, чтобы его не лишиться. Мы «растем над собой», чтобы расположить к себе человека, которому до нас и дела нет. Чего бы это ни касалось, мы готовы заботиться обо всех, кроме одного-единственного — себя самого! Вам это никого не напоминает?

Чрезмерно проявляя чувство сострадания, вы оказываетесь в роли мусорного ведра, куда окружающие сбрасывают токсичные эмоции. Кажется, мимо вас не может пройти ни один «энергетический вампир». А страдаете вы и только вы.

Как изменить саморазрушающую тенденцию? Достаточно просто. Фактически ответ состоит всего из трех букв: Н-Е-Т. Научитесь пользоваться этим волшебным словом и станете свободным. И полным энергии.

**2. Осознайте, что всех дел не переделаешь, и больше спите**

На первый взгляд это банальный совет. Но вы попробуйте ему следовать! Осознайте, что вы все равно не успеете всюду, как бы быстро ни бежали. На самом деле вы, возможно, уже обратили внимание на то, что чем быстрее и эффективнее справляетесь с задачами, тем больше новых дел у вас появляется. В том-то и фокус!

Если вы замедлитесь и выделите дополнительное время на сон, то обнаружите, что список неотложных дел стал короче, а некоторые вопросы, которыми так не хотелось заниматься, отпали сами собой.
К тому же очень скоро вы поймете, что благодаря 8-часовому ночному сну ваша результативность повысилась и вы начали получать больше удовольствия от того, чем занимаетесь.

**3. Занимайтесь «приятным спортом»**

Будь физические упражнения таблеткой, ее точно принимали бы все. Это так, потому что физическая активность — залог оптимизации жизненной энергии. Найдите занятие по душе. Решите ли вы заниматься танцами, йогой, просто гулять в парке или даже ходить по магазинам — если это будет вам нравиться, то вероятность бросить это занятие окажется гораздо меньше.

И обязательно включите упражнения в привычный распорядок дня. Запланируйте занятия в календаре, даже если это просто пробежка по парку.

**4. Ешьте меньше сахара**

Вы можете удивиться: «Какое отношение сахар имеет к усталости?» А самое что ни на есть прямое. Повышенное потребление сахара может быть причиной так называемой адреналиновой усталости (и заодно — дисфункции надпочечников, но это уже стоит обсуждать с лечащим врачом). Люди с адреналиновой усталостью переживают в течение дня периоды нервозности, головокружения, раздражение и усталость. Но чувствуют облегчение, съедая что-нибудь сладкое. Сладкое ненадолго повышает им уровень сахара в крови до нормы, они чувствуют себя лучше, но потом уровень сахара снова падает ниже нормы. С точки зрения настроения и уровня энергии в организме это похоже на американские горки: человека бросает из одной крайности в другую.

Для срочного облегчения состояния положите под язык квадратик шоколада (лучше горького) и позвольте ему раствориться. Этого вполне достаточно, чтобы быстро поднять уровень сахара в крови, но не хватит, чтобы запустились «американские горки».
Что можно сделать? Начните с ограничения потребления сахара и кофеина. Ешьте часто, но понемногу, увеличив потребление белков и снизив потребление углеводов. Постарайтесь отказаться от хлеба из белой муки с добавлением сахара и перейти на цельнозерновой хлеб и овощи. Фрукты — но только не фруктовые соки, содержащие концентрированный сахар, — можно употреблять в умеренных количествах, один-два в день. Если вы ощущаете раздражение, съешьте что-нибудь, содержащее белок.

А еще сахар провоцирует появление грибов Candida, так как рост дрожжевых грибов происходит при брожении сахара. Выпивая пол-литра газировки (в ней 12 ложек сахара), вы превращаете свой кишечник в бродильный чан.

**5. Делайте то, что доставляет вам радость**

По мере улучшения самочувствия начинайте постепенно наполнять свою жизнь тем, что доставляет вам радость. И прекратите делать то, что вас эмоционально опустошает.

Следуйте за своим счастьем.

Возможно, бесконечное «я должен» заставило вас стать экономистом, менеджером или юристом, тогда как ваше истинное призвание в том, чтобы писать картины, сочинять стихи или просто воспитывать детей.

А возможно, все произошло с точностью до наоборот. В любом случае, если вы начали заниматься тем, что делает вас счастливым вы на верном пути. Научитесь выбирать то, что вам по душе, и избавитесь от того, что совсем не нравится.

**6. Жалейте себя в периоды стресса**

Часто мы недооцениваем важность отдыха. Продолжаем крутиться, как белка в колесе, даже когда чувствуем, что еще чуть-чуть — и что-то внутри треснет, надломится от эмоционального и физического давления. В такое время нужно собрать волю в кулак, постараться забыть про все проблемы (и уж точно перестать лихорадочно заниматься всякими делами) и взять паузу. Пожалейте себя и свой организм.

К сожалению, некоторые люди теряют почву под ногами, когда им с уверенностью заявляют, что синдром хронической усталости (СХУ) и фибромиалгия (СФ) или повседневная усталость — только «в их голове», и попадают в замкнутый круг. Они понимают, что, рассказав, помимо прочего, и о своих эмоциональных проблемах (а они есть у любого человека), только подтвердят слова недоучки-доктора, что вся их болезнь — от нервов. При этом многочисленные исследования доказывают, что СХУ/СФ — вполне реальные физические заболевания. Если вы перепробовали множество способов и никак не можете победить усталость и боли, стоит поискать хорошего врача.

*P.S.  Хотите стать лучшей версией себя, прожить жизнь, полную смысла и получать хорошие скидки на лучшие книги МИФа?*[*Подписывайтесь на нашу рассылку*](https://www.mann-ivanov-ferber.ru/samorazvitie-books/subscribe/)*. Каждую неделю выбираем самые полезные отрывки из книг, советы и лайфхаки — и отправляем вам. В первом письме — подарок.*

# В зоне риска: кто и почему выгорает на работе

Эмма Сеппала, Джулия Моллер

Доротея обожала свое новое место работы и была мотивированным сотрудником. Руководители восторгались ее вовлеченностью, профессионализмом и самоотверженностью. Она работала сверхурочно, чтобы быть уверенной, что ее подчиненные справляются, что все укладываются в сроки и что ее команда добивается действительно выдающихся результатов. За два первых месяца работы Доротея самостоятельно организовала большую конференцию. Она не только отвечала за маркетинг и все организационные детали, но и обеспечила 100-процентную заполняемость конференции. Это было настоящее достижение.

Однако за несколько недель до мероприятия накопившийся стресс привел к тому, что у нее появились симптомы сильного выгорания – физическое и эмоциональное истощение, депрессия, проблемы со сном. Доротею отправили в отпуск по состоянию здоровья. На свою конференцию она так и не пришла, и ей потребовалось много времени, чтобы вернуться к прежнему уровню производительности и эмоционального и физического состояния. Все это стало результатом перенапряжения и истощения.

**Правда ли, что вовлеченность ведет к процветанию?**

Вовлеченность сотрудников – [предмет серьезного беспокойства](http://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p25961/www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2017/06/01/employee-engagement-is-declining-worldwide/&refURL=&referrer=#658cdd5d34e2) менеджеров по персоналу. Год за годом и руководители компаний, и исследователи обсуждают ужасающую [статистику опросов Института Гэллапа](http://news.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx): 7 из 10 американцев не чувствуют себя вовлеченными в работу. Компании и консультанты повсеместно пытаются выяснить, как же улучшить этот показатель.

Вовлеченность дает много положительных результатов. Среди них – повышение производительности, качества работы, ощущения безопасности, рост лояльности персонала. Это общепризнанно, поэтому некоторые исследователи, например, профессор организационной психологии в Роттердамском университете Эразма Арнольд Баккер и его коллеги связывают вовлеченность с [«процветанием на работе»](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879113001358). [Аналогичный вывод](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pits.20306/full) сделала профессор образовательной психологии в университете Джорджии Эми Решли при изучении успеваемости школьников.

У высокой мотивированности есть плюсы, однако большинство из нас может заметить, что, когда мы чрезмерно увлечены работой, пытаясь достичь определенной цели, мы можем испытывать нечто менее приятное – высокий уровень стресса. Новое [исследование](https://osf.io/h6qnf) Центра эмоционального интеллекта Йельского университета и фонда Faas заставляет усомниться в том, что вовлеченность имеет только положительные стороны. В ходе опроса тысячи с лишним сотрудников американских компаний изучались их уровни вовлеченности и выгорания. Во многих случаях вовлеченность и вправду вела к исключительно положительным результатам – 40% сотрудников сообщили о высокой мотивированности и низком уровне выгорания. Для них позитивные последствия – положительные эмоции и приобретение новых навыков – превышали негативные (например, отрицательные эмоции или необходимость поиска другой работы). Назовем эту группу «оптимально вовлеченной».

Однако в ходе того же опроса каждый пятый сотрудник сообщил одновременно о высоком уровне вовлеченности и высоком уровне выгорания. Эти сотрудники любили свою работу, но в то же время испытывали к ней смешанные чувства: с одной стороны,  заинтересованность, с другой – напряжение и безысходность. Несмотря на то, что опрошенные имели все признаки желаемого поведения – например, высокий уровень владения новыми навыками,– в этой с виду образцовой группе (назовем ее «вовлеченно-истощенной») был самый большой процент тех, кто намеревался сменить работу. Их было даже больше, чем в группе невовлеченных. Это значит, что компании могут потерять своих самых мотивированных и трудолюбивых сотрудников не потому, что тем *не хватает*вовлеченности, а потому, что они [одновременно живут в состоянии стресса и испытывают симптомы выгорания](https://hbr.org/2011/08/why-your-passion-for-work-coul).

**Как поддерживать высокую вовлеченность и при этом не выгорать**

Большинство усилий служб по работе с персоналом сосредоточено на том, как повысить вовлеченность сотрудников. На самом же деле нам нужно начать обращать больше внимания на то, как, добиваясь высокой мотивированности, избежать выгорания. Разница между «оптимально вовлеченными» и «вовлеченно-истощенными» сотрудниками может помочь нам прояснить некоторые нюансы.

50% «оптимально вовлеченных» сотрудников сказали, что у них есть такие важные *ресурсы*, как поддержка руководителя, поощрение, признание и ощущение самоэффективности. Одновременно они сообщили о *низких требованиях* относительно загруженности и о практически отсутствующих бюрократических препятствиях.  А уровень внимания со стороны своего непосредственного руководства оценили в диапазоне от низкого до умеренного. Для сравнения: такое сочетание высокого уровня ресурсов и низкого уровня требований встречалось гораздо реже в «вовлеченно-истощенной» группе (всего 4%). Большинство из этой группы (64%) сообщало о *высоких ресурсах и высоких требованиях.*

Это дает менеджерам и руководителям ключ к пониманию, как поддержать сотрудников, чтобы их вовлеченность была оптимальной. Для этого важно убедиться, что сотрудники имеют доступ к ресурсам, необходимым для того, чтобы хорошо выполнять свою работу, ценить ее и восстанавливаться после рабочих стрессов.

Службы персонала во многих компаниях разрабатывают специальные программы поддержки хорошего самочувствия сотрудников. Обычно это здоровое питание, различные виды физической активности или практики осознанности. Хотя мы и знаем, что [хронический стресс плохо влияет на здоровье сотрудников](https://hbr.org/2015/08/the-research-is-clear-long-hours-backfire-for-people-and-for-companies), такие инициативы в компаниях все же не главный способ борьбы с ним. Результаты нашего исследования показывают, что [намного эффективнее  правильная организация самой работы](https://hbr.org/2016/04/good-bosses-create-more-wellness-than-wellness-plans-do). Службы персонала должны быть в постоянном контакте с руководителями отделов, чтобы контролировать уровень требований, предъявляемых к людям, и следить за тем, чтобы соблюдался баланс между этими требованиями и доступными ресурсами. Чем выше требования, тем больше сотрудники нуждаются в поддержке, признании и возможностях для восстановления.

А как насчет долгосрочных амбициозных целей? Принято считать, что сложные задачи [подстегивают мотивацию](https://www.nytimes.com/2017/08/22/well/mind/maybe-we-all-need-a-little-less-balance.html). Иногда это так, однако слишком часто мы забываем, что чем выше цель, тем выше и цена, которую приходится платить за ее достижение. Сама необходимость покорить такую вершину не только вызывает волнение и стресс даже у самых мотивированных сотрудников, но и приводит к истощению. [Результаты исследований](http://mitsloan.mit.edu/uploadedFilesV9/Academic_Groups/Work_and_Organization_Studies/Media/John_Sterman-stretch_goals_and_the_distribution_of_performance.pdf) в этой области неоднозначны: некоторых людей завышенная планка делает более производительными, однако большинство реагирует на такие цели снижением мотивации, принятием неоправданно рискованных решений или даже увольнением.

Руководители и службы по работе с персоналом могут помочь своим сотрудникам, снизив требования к ним. Для этого следует убедиться, что цели реалистичны, и увеличить доступные ресурсы – материальные (например, время и деньги) и нематериальные (эмпатию и дружбу на работе). Также необходимо помочь восстановить баланс высококвалифицированным и производительным сотрудникам, которые слишком загружены. Нужно давать людям возможность отключиться от рабочих задач, когда рабочий день закончен: электронная переписка только в рабочие часы, никакой работы по вечерам и в выходные, регулярные обеденные перерывы.

Проведенные исследования ясно показывают: вовлеченность очень нужна, и все в компании должны стремиться к ее увеличению. Но важно, чтобы она была сбалансированной, а сотрудники не теряли энтузиазма, были продуктивны, мотивированы и не сгорали на работе. Рост требований к ним должен сопровождаться доступом к ресурсам, особенно перед важными дедлайнами и другими потенциально стрессовыми ситуациями.

**Об авторах.** **Эмма Сеппала** – психолог-исследователь, работает в Стэнфордском университете. **Джулия Моллер**– доцент в Лейпцигском университете (Германия), консультант в Центре эмоционального интеллекта Йельского университета.

[**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)