**Эмоции, выгорание, эмоциональный интеллект**

Оглавление

[Как защитить лучших сотрудников от выгорания 1](#_Toc13844636)

[Стресс вокруг: как не сойти с ума в эпоху перегрузок и глобальных проблем 3](#_Toc13844637)

[Как директору обнаружить и предотвратить выгорание персонала 5](#_Toc13844638)

[Человек Безнадрывный 8](#_Toc13844639)

[Не допускайте перегорания своих сотрудников 10](#_Toc13844640)

[Почему вас все эксплуатируют 13](#_Toc13844641)

[Что такое «внутренний хомяк» 16](#_Toc13844642)

[Не вредно иногда позлиться 17](#_Toc13844643)

[Предельная вежливость – это хорошо? 19](#_Toc13844644)

[Не загоняйте сотрудников в стресс 21](#_Toc13844645)

[Приятный человек и карьера 23](#_Toc13844646)

[Вы счастливы? 25](#_Toc13844647)

[Вы уверены в себе? 26](#_Toc13844648)

[Вас увольняют 28](#_Toc13844649)

[Вас травят на работе 29](#_Toc13844650)

[Вы лентяй? 31](#_Toc13844651)

[Офисный планктон всего боится 33](#_Toc13844652)

[Повышайте самооценку 35](#_Toc13844653)

[Найдите дело всей жизни 37](#_Toc13844654)

[Как не сгореть на работе 39](#_Toc13844655)

[Ложитесь спать вовремя 41](#_Toc13844656)

[Регулярно перезагружайте мозг 42](#_Toc13844657)

[Выгорание бывает неявным 43](#_Toc13844658)

[Не работайте в выходной 45](#_Toc13844659)

[Не позволяйте сотрудникам уставать 47](#_Toc13844660)

[Личный кризис имеет экономическую причину 49](#_Toc13844661)

[У ваших сотрудников нервная работа? 51](#_Toc13844662)

[Уставать вредно 53](#_Toc13844663)

[Ваши эмоции и концентрация 55](#_Toc13844664)

[Не будьте «загнанной лошадью» 56](#_Toc13844665)

[Сверхусилия сотрудников 58](#_Toc13844666)

[Вы грубиян? 62](#_Toc13844667)

[Вы не мерзкий тип? 65](#_Toc13844668)

[Развивайте эмоциональный интеллект 66](#_Toc13844669)

[У вас мало эмоций? 68](#_Toc13844670)

[Рискуйте! 70](#_Toc13844671)

[Что нужно для успешной карьеры 72](#_Toc13844672)

[У сотрудника есть хобби – это хорошо или плохо? 76](#_Toc13844673)

[Вы коммуникабельны? 79](#_Toc13844674)

[Что делать после эмоционального выгорания 81](#_Toc13844675)

[Эмоциональные границы 84](#_Toc13844676)

[Вы чувствуете себя одиноким 86](#_Toc13844677)

[Как себя вести, если вас не взяли на работу: 5 советов 88](#_Toc13844678)

[Не делайте это на работе 90](#_Toc13844679)

[Завоюйте любовь коллег 93](#_Toc13844680)

[Что не нужно говорить на работе 97](#_Toc13844681)

[Ваши жесты работают против вас 100](#_Toc13844682)

[Как не уставать 107](#_Toc13844683)

[О вас гуляют сплетни? 113](#_Toc13844684)

[Извиняйтесь правильно 116](#_Toc13844685)

[Лучших сотрудников унижают 118](#_Toc13844686)

[Как вы ведете себя при неудачах 120](#_Toc13844687)

[У вас испорчена репутация? 122](#_Toc13844688)

[Что такое «хроническая занятость» 126](#_Toc13844689)

[Хроническая усталость 128](#_Toc13844690)

[Неужели вы трудоголик? 131](#_Toc13844691)

[Выгорание 138](#_Toc13844692)

[Не несите стресс домой 142](#_Toc13844693)

[Кто плачет на работе 143](#_Toc13844694)

[Ваш мозг и осознанное восприятие 145](#_Toc13844695)

[Осознанное восприятие надо тренировать 148](#_Toc13844696)

[Эмоции не должны влиять на решения 149](#_Toc13844697)

[Что такое «Эмоциональный интеллект» 151](#_Toc13844698)

[Эмоциональные границы 154](#_Toc13844699)

[Контролируйте эмоции 156](#_Toc13844700)

[Как общаться с невыносимыми людьми 158](#_Toc13844701)

[Эмоциональный иммунитет 159](#_Toc13844702)

[Не хватает эмоционального интеллекта 161](#_Toc13844703)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

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

# Как защитить лучших сотрудников от выгорания

28 июня 2018 Мэтт Пламмер

Немногим более года назад высокоэффективному специалисту в одной из крупнейших технологических компаний (назовем его Сантьяго) дали возможность, от которой такие люди, как он, не отказываются. Сантьяго предложили стать руководителем проекта, в котором он был крайне заинтересован. Директор сказал ему: «Ты болеешь за этот проект, возглавь его». Так Сантьяго и сделал, и, казалось, все идет хорошо, хотя параллельно он планировал крупное мероприятие в масштабах всей компании, за которое взялся добровольно.

«У нас была запланирована очень важная телеконференция, к которой я долго готовился. Она прошла хорошо, но после окончания я понял, что чувствую себя совершенно больным, — вспоминает Сантьяго. — Становилось все хуже и хуже, и я пошел к врачу, который сказал, что у меня пневмония. На следующее утро меня положили в больницу, и я не мог работать всю следующую неделю. Это был шокирующий момент. Я молод и здоров, но понял, что если буду так перенапрягаться, то перегорю».

К сожалению, это типичная ситуация для высокоэффективных сотрудников. Исследования, проводившееся на протяжении пяти лет в Великобритании, [показали,](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:99tlVb6JyY0J:https://www.personneltoday.com/pr/2017/05/corporate-burnout-affecting-the-mental-health-of-20-percent-of-top-performers-in-uk-businesses/+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us) что на психическое здоровье 20% наиболее эффективных лидеров британских компаний влияет выгорание на работе.

Легко обвинить в выгорании самих работников. В конце концов, стереотипы подсказывают, что эти трудоголики соглашаются на дополнительную работу, даже когда полностью загружены. Они привычно ставят работу на первое место, отменяя личные встречи ради того, чтобы закончить дела в офисе.

Отчасти дело действительно в привычках таких людей, но не только в них. Судя по моему опыту, многие компании и руководители действуют тремя распространенными способами, часто не отдавая себе в этом отчета и тем самым еще больше повышая вероятность выгорания лучших работников.

Самых эффективных сотрудников ставят на самые трудные проекты.«Наиболее очевидная разница между высокоэффективными специалистами и их коллегами заключается в том, что им снова и снова поручают самые сложные проекты. Легких проектов у них не бывает», — рассказывает высокоэффективный менеджер ведущей консалтинговой фирмы в области стратегии и менеджмента (назовем ее Лизой). В этом есть логика: естественно поручать самые важные проекты лучшим сотрудникам. Но если вы снова и снова будете обращаться к одной и той же небольшой группе людей, то рискуете истощить их.

С помощью высокоэффективных сотрудников компании и руководители компенсируют слабость других членов команды. Лиза описывает еще одну уникальную характеристику положения высокоэффективных специалистов: «Тебя считают образцовым работником и ожидают, что ты будешь поддерживать тех, кто демонстрирует более низкие результаты, и выступать в роли их наставника». Старший менеджер ведущей технологической компании (назовем ее Карен) вспоминает о работе над проектом, где она столкнулась с подобной ситуацией: «Я потратила много времени на наставничество и, честно говоря, взяла на себя большую часть работы коллег, потому что этого от тебя и ожидают, когда другие не справляются». Хотя многим «звездам» нравится быть наставниками для других, они обижаются, когда им кажется, что начальник освобождает от ответственности слабых сотрудников.

Высокоэффективных сотрудников просят о помощи в мелочах, не связанных с их работой. «Поскольку ты высокоэффективный специалист, к тебе обращаются как к носителю культуры, наставнику и тому, кто может дать совет», — говорит Лиза. Карен рассказывает аналогичную историю о том, как подобная практика влияет на нее и высокоэффективных членов ее команды: «Их постоянно просят помочь по мелочам. “Ты хорошо делаешь слайды. Можешь сделать мне?” “Ты хорошо разбираешься в WordPress. Можешь добавить эту страницу?” Я начинаю понимать, сколько времени потратила на подобные просьбы за последние несколько недель, и у меня чувство, что я из-за этого ничего не сделала». Если человек не умеет устанавливать границы или говорить «нет», эту проблему часто преподносят как персональную, однако будет честнее рассматривать ее как организационную, ведь самых усердных «вознаграждают» дополнительной работой.

Чтобы решить проблему, менеджеры могут начать с осознания того, как подобная практика влияет на их организацию, и стремиться по возможности уменьшить ее. Кроме того, сотрудникам и руководителям следует обратиться к трем другим стратегиям, которые помогут поддержать высокоэффективных специалистов в долгосрочной перспективе.

Давайте лучшим работникам возможность иногда выбирать себе проекты.Обычно они очень мотивированы работой. Однако у них не бывает регулярной возможности заняться наиболее интересными для них проектами, если только они не окажутся самыми сложными или если они не согласятся взять их в нагрузку к основной работе. Получив возможность выбирать некоторые проекты, они вспомнят, то, о чем могли позабыть в муках выгорания — почему так любят свою работу.

Лиза рассказывает, как такая возможность спасла ее от выгорания и позволила продолжить работу в консалтинге: «Когда меня попросили заняться новым проектом, я руководила большой командой в дополнение к еще одному исключительно насыщенному проекту. В команду, которой я руководила, специально включили слабого сотрудника, чтобы я стала ему наставником, и неопытного человека, который не мог работать самостоятельно… Кроме того, наш партнер был, как правило, недоступен. Мне пришлось тащить команду на себе. После всего этого я бы ушла, если бы мне не дали заняться проектом, о котором я попросила».

Создавайте высокоэффективные пары. Обычно лучшие специалисты работают отдельно от тех, с кем у них самые хорошие отношения или с кем им больше всего нравится работать. Причины этого очевидны, но, окружив их слабыми сотрудниками, вы повышаете их нагрузку, подрываете моральный дух и ограничиваете развитие. Поставив в пару двух высокоэффективных специалистов одного уровня, вы поможете им распределить между собой дополнительную нагрузку и улучшить настроение. «Когда у меня появилась возможность работать с другими лучшими специалистами, я почувствовала, насколько велика разница. У меня не только повысилась мотивация, я также выросла как специалист, потому что они влияли на мое мышление. Именно так поддерживается рост высокоэффективных сотрудников. Недостаточно просто поручать им самые трудные проекты», — говорит Лиза.

Важно подчеркнуть, что эти пары должны состоять из сотрудников одного или похожего уровня. Создав пару из высокоэффективного сотрудника начального уровня и высокоэффективного руководителя, вы не добьетесь того же эффекта.

Следите за посягательствами на время эффективных сотрудников. Просьбы, не связанные с основной работой, незаметно ведут к выгоранию, потому что кажутся незначительными, и их суммарное влияние с трудом поддается учету. Карен предлагает изменить отношение к просьбам так, как сделала ее команда. «К нашей команде много обращаются с просьбами, все мы хотим помогать другим и отвечать согласием, поэтому тратим все свое время на работу, не являющуюся для нас приоритетной. Я в течение нескольких месяцев отучала их от этого, говоря, что они не должны всем говорить “да”. Можно и отказаться, — отмечает Карен. — Чтобы дать согласие, теперь нужно поговорить со мной. Моя обязанность — расставлять приоритеты. Это дает им определенный уровень защиты».

Работодателям или руководителям не всегда нужно прибегать к драконовским мерам по ограничению просьб. Если высокоэффективные сотрудники будут просто записывать в одном месте все просьбы, в большинстве случаев они будут видеть, сколько тратят на них времени, и смогут отклонять некоторые из них.

Может показаться, что эти три стратегии дают лишь несущественные преимущества, но небольшая экономия сил и улучшения накапливаются и со временем уменьшают риск выгорания. Высокоэффективные специалисты представляют большую ценность для любой компании, обеспечивая производительность на [400% выше](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x), чем среднестатистические сотрудники. Компании потеряют значительную часть этой выгоды, если не предпримут специальных действий по защите своих лучших сотрудников от выгорания.

Об авторе. Мэтт Пламмер — основатель компании Zarvana, которая предлагает онлайн-программы и курсы, помогающие работающим профессионалам повысить свою производительность. Ранее Пламмер шесть лет проработал в The Bridgespan Group, дочерней компании Bain & Company, занимающейся консалтингом некоммерческих организаций, фондов и благотворительных организаций.

# Стресс вокруг: как не сойти с ума в эпоху перегрузок и глобальных проблем

**12 марта 2018 Ама Марстон Стефани Марстон**

Независимо от того, где вы живете и работаете, стресса становится все больше. Согласно [данным Международной Организации Труда](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf), жители развитых и развивающихся стран испытывают все большие нагрузки на работе. Причиной стресса становятся как глобальные проблемы (изменение климата, терроризм и политические потрясения), так и личные трудности (болезни, смена работы, изменения внутри компаний).

Для многих из нас первая реакция на стресс – поиск решений извне. Мы обращаемся к повышающим производительность инструментам или приложениям и ищем способы смягчить наш дискомфорт: находим другую работу, нанимаем нового служащего, чтобы он взял на себя большую нагрузку, или меняем карьеру. Но зачастую такие решения временны и неэффективны. Для преодоления длительного стресса нужно развивать навыки стрессоустойчивости, которые помогут превратить проблемы в возможности. Среди таких навыков – адаптивность, здоровое отношение к контролю, постоянное обучение, целеустремленность и умение оптимальным способом использовать поддержку и необходимые ресурсы.

Хотите начать справляться со стрессом и увеличить стрессоустойчивость? Прямо сейчас вы можете сделать несколько шагов к этой цели.

**Измените свой взгляд на стресс**

Когда дело касается преодоления стресса, то, как мы его воспринимаем, не менее важно, чем его уровень. Исследователи из Университета штата Нью-Йорк в Буффало [обнаружили](https://www.researchgate.net/publication/298712804_Understanding_Resilience_From_Negative_Life_Events_to_Everyday_Stressors), что причины стресса – и значительные, и несущественные – помогают нам развивать навыки, необходимые для преодоления других сложных ситуаций в будущем. В рамках другого [исследования в Гарварде в 2013 году](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0963721412461500)

ученые сообщили участникам, что физиологические признаки стресса подготовили их к тому, чтобы лучше справляться с ним. В результате в сложных ситуациях участники исследования стали меньше тревожиться, проявляли большую уверенность в себе и воспринимали свою реакцию на стресс как полезную, а показатели их сердечно-сосудистой системы были такими же, как и в моменты, когда они чувствовали себя максимально счастливыми.

Переключите свое внимание с преодоления давления, с которым вы каждый день сталкиваетесь, на то, как вы на него реагируете. Вы можете задать себе, например, такие вопросы: «Как использовать энергию, созданную чувством стресса из-за этой новой работы, чтобы лучше к ней подготовиться?» или «Могу ли я благодаря стрессу от возросшей рабочей нагрузки научиться расставлять приоритеты?».

Когда вы перегружены или встревожены, сделайте паузу, чтобы изучить, как ваши привычные взгляды влияют на восприятие стресса. Что вам говорят родственники, друзья и коллеги о том, как вы должны относиться к обстоятельствам? Вспомните прошлую стрессовую ситуацию и задайте себе вопрос: «Думал ли я в тот момент, что у меня есть и внутренние, и внешние ресурсы, чтобы справиться с этой проблемой? Что я сейчас мог бы сделать по-другому с учетом того, чему научился благодаря той ситуации?»

Но иногда мы можем иметь дело со слишком сильным стрессом. Обращайте внимание на ранние признаки выгорания: боли в спине, мигрень, бессонницу, вспыльчивость, более частое обращение к «успокоительным» вроде алкоголя или еды. Изучите сигналы бедствия от собственного тела и обращайте внимание, когда они учащаются.

**Сформируйте здоровое отношение к контролю**

Очень важно понимать, что вы можете контролировать, а что – нет. Когда вы перегружены, легко прийти к выводу, что вы не способны изменить ситуацию. [Исследования Кейптаунского университета и бизнес-школы Эшридж в Великобритании](https://www.researchgate.net/publication/266489342_Leader_Career_Success_Locus_of_Control_Expectancy)

показали, что студенты, считающие, что их успех, в первую очередь, зависит от них самих, как правило, берут на себя слишком большую ответственность за внешние события и таким образом подвергают себя значительному стрессу.

Есть вещи, которые всегда будут вне вашего контроля: поведение других людей, погода, финансовый кризис или просто неподходящий момент. Спросите себя: «Насколько в этих обстоятельствах я близок к причинам происходящего или к тем, кто принимает решения? Есть ли у меня навыки, информация, ресурсы или связи, которые помогут изменить ситуацию?» Мысленно или письменно перечислите, на что вы можете повлиять, а на что нет.

Признайте, что у вас есть право решать, как относиться к тем аспектам, которые вы не можете контролировать.

**Поймите основные причины**

Найдите время и подумайте о себе и глобальной ситуации, чтобы лучше понять основные причины стресса и возможные способы, которые помогут его ослабить или избежать в будущем. Предположим, что вы росли в семье или культуре, где люди сторонятся разногласий или конфликтов. Этот факт, скорее всего, усилит дискомфорт и напряжение при возникновении конфликтных ситуаций. Осознайте свои привычки и инстинктивные реакции и при необходимости обратитесь за помощью, чтобы развить навыки, которые позволят вам более уверенно справляться с конфликтами.

Многие из происходящих в мире глобальных событий – экономических, политических, общественных или связанных с окружающей средой – также влияют на наши взгляды. Задайте себе вопрос: «Испытывают ли я, моя команда или мой бизнес напряжение из-за тенденций, которые влияют и на других людей в моей сфере или моем окружении? Если да, нужно ли изменить планы и ожидания? Есть ли примеры, демонстрирующие, как следует работать в этом новом контексте или как превратить возникшие сложности в возможности?»

**Объедините обучение с действием**

Мы можем рассматривать трудные обстоятельства как возможности для обучения, а не как время для выхода из строя. Спрашивая себя «Чему я могу научиться благодаря этому?» вместо «Почему я?», мы можем решить проблему в наших интересах.

Подумайте о трех возможных способах научиться чему-нибудь с помощью испытываемого вами стресса. Возможно, обучение будет связано с управлением эмоциями, навыками общения или техническими знаниями. Это поможет избегать решений, которые временно уменьшат дискомфорт, но не устранят первопричины.

Помните, что одного анализа недостаточно. [Исследователи подчеркивают,](https://www.jstor.org/stable/2137048?seq=1#page_scan_tab_contents)что анализ без действия ведет к бесплодным размышлениям и тревожности. Поняв, что вы можете предпринять, вы будете экспериментировать с решениями и своим поведением, откроете эффективные способы преодоления трудностей и стресса.

Совершая осознанные шаги, которые помогают нам развиваться, мы можем превращать стресс и проблемы в возможности. Благодаря сильной внутренней стрессоустойчивости мы занимаем активную и осознанную позицию, позволяющую улучшить качество жизни и работы и можем находить решения деловых, социальных и глобальных проблем, с которыми сталкиваемся. Начните с себя, если дело касается преодоления стресса: мы – наиболее эффективный и мощный ресурс, который у нас есть.

**Об авторах. Ама Марстон** – эксперт в области стратегии и лидерства. **Стефани Марстон** – психотерапевт, эксперт по стрессу, корпоративный консультант. Ама и Стефани – соавторы книги «TYPE R: Transformative Resilience for Thriving in a Turbulent World» (2018).

# Как директору обнаружить и предотвратить выгорание персонала

Что Вы узнаете: как выявить у сотрудников признаки выгорания и эффективно с ним справиться.

Станистав Шекшня, Старший партнер компании Ward Howell, Москва; профессор предпринимательского лидерства глобальной школы Insead, Париж

Выгоранием называют особое психологическое состояние сотрудников. Его признаки:

постоянная усталость — людям тяжело выполнять обязанности, отдых не восстанавливает силы;

цинизм — сотрудников не волнуют результаты их труда, они пропускают дедлайны;

бессилие — сотрудники чувствуют, что не могут достичь целей, какие бы усилия ни прилагали;

раздражительность — сотрудники конфликтуют.

В странах Западной Европы выгорание считают серьезной болезнью. В России такого медицинского диагноза пока нет, но проблема существует. Руководители в силах предотвратить выгорание подчиненных.

Ежедневно общайтесь с сотрудниками

Регулярные встречи с сотрудниками не в кабинете директора, а на их рабочих местах помогают руководителю собственными глазами увидеть состояние персонала и распознать первые симптомы выгорания. Такой контакт положительно сказывается на мотивации сотрудников — им приятно внимание первого лица, они ценят возможность задать вопросы и высказать собственное мнение. Сотрудникам важно, чтобы Генеральный Директор отмечал их заслуги, говорил добрые слова, хлопал по плечу и жал руки.

Вадим Кулубеков о том, что личное общение помогает предотвратить выгорание сотрудников

Владелец группы компаний «Ависта Модуль Инжиниринг», Новосибирск

Я часто обсуждаю с сотрудниками рабочие проблемы. Каждый раз, когда возвращаюсь из командировки, обхожу все отделы. Вызываю людей на приватные беседы, как только замечаю, что есть какие‑то проблемы.

Однажды опытный сотрудник стал делать много ошибок, перестал интересоваться работой. Оказалось, у него финансовые проблемы в семье. Мы помогли ему и вернули к работе. Сейчас на грани выгорания топ-менеджер. Раньше он был полон энергии, занимался спортом Чтобы помочь преодолеть эмоциональное выгорание, помогаю ему вернуться в спорт. Мне самому именно физические нагрузки помогли поверить в себя и справиться с предбанкротным состоянием компании.

«Я никогда не говорю: «Мне нужно, чтобы Вы это сделали». Я говорю: «Мне интересно, сумеете ли Вы это сделать»

Генри Форд Автопроиз- водитель, изобретатель конвейера

Дайте возможность профессионального роста

Люди ценят возможности повышения квалификации и приобретения новых навыков. В небольших и средних компаниях вертикальный рост для большинства сотрудников невозможен. Но это не означает, что невозможен рост вообще. Горизонтальные передвижения, расширение функционала на текущем рабочем месте, географические перемещения, работа во временных проектных группах позитивно влияют на мотивацию и вовлеченность сотрудников.

Ева Кац о том, как помогает от выгорания режим переключения

Управляющий партнер компании «5 o’click», Москва

Мы делаем людям «прививку» от выгорания — предлагаем участие в других проектах. Так они могут раскрыть свой потенциал, перейти на новый уровень развития. Тем самым создаем эффективный режим переключения, который помогает не выгорать. Например, человек писал тексты, но обучился у коллег и теперь ведет рекламный проект.

Те, кто работает хотя бы три месяца и хорошо себя зарекомендовал, по желанию переходят с постоянного оклада на попроектную оплату. Работа на проекте приносит больше денег, и человек трудится в другом режиме. Все сотрудники получают баллы за свою работу, а лучших дважды в год награждаем призами.

Создавайте ситуации вызова

В книгах на тему лидерства часто говорится, что если руководитель чрезмерно требователен к сотрудникам, то психологическая нагрузка может стать причиной выгорания. Недавно мы провели исследование, которое показало обратное. Мы изучили деятельность компаний, работающих в высокотурбулентной среде и стабильно демонстрирующих завидные результаты, таких как «Аэрофлот», «Газпром нефть», Сбербанк России и др. Во главе этих организаций стоят люди, которых мы назвали лидерами-спортсменами, поскольку у них много общего с атлетами высших достижений: амбициозность, страсть к работе, концентрация на победе, беспощадность к себе и окружающим. Они задают высокий темп в своих компаниях, который заставляет подчиненных много и напряженно работать, при этом уровень выгорания остается низким.

Одна из практик этих лидеров – ирландская прокрастинация. Суть: человеку, который уткнулся в высокую стену, не стоит размышлять о том, насколько сложно через нее перелезть. Вместо этого он должен быстро перебросить через нее шляпу, и решение придет само. Заместитель одного из лидеров-спортсменов рассказывал, что часто, услышав от руководителя новую цель, впадал в ступор, настолько она казалась нереальной. Постепенно он привыкал к ней, обдумывал, подключал других людей, и почти всегда решение находилось. Возникало чувство глубокого удовлетворения и желание бежать еще быстрее.

В отличие от пролетариев XX века, современные люди хотят полноценно проживать рабочие часы

Аркадий Хохлов о том, что каждый сотрудник должен чувствовать себя частью важной миссии

Исполнительный директор холдинговой компании Fast and Shine, Москва

Сотрудники нашей компании, включая персонал колл-центра и выездных мойщиков, проходят ознакомительный курс, в рамках которого мы рассказываем о создании и развитии компании.

Мы делаем акцент на том, что движемся к общей цели благодаря заслугам каждого сотрудника. Цель формулируем так: через 10 лет мы займем 10% рынка моек в России и сэкономим каждому клиенту до восьми часов в месяц на поездках на стационарные мойки. При расчете бонусов и премий учитываем личный результат каждого члена команды и общие показатели холдинга: количество моек за месяц или деньги, заработанные на аренде.

Справедливо оценивайте заслуги

В отличие от пролетариев XX века, современные люди хотят полноценно проживать свои рабочие часы. Им важно внимание, уважение, справедливость, обратная связь. Они хотят понимать, по каким правилам работает компания, как оценивается их вклад, что происходит с результатами их труда. Руководители, которые разделяют эти ожидания, создают системы управления, основанные на справедливом процессе.

В соответствии с этими принципами в организации действуют единые прозрачные правила, каждый сотрудник высказывает свою позицию и получает ответ руководства, начальники доносят принимаемые решения до всех подчиненных и объясняют их причины и цель, персонал получает регулярную конструктивную обратную связь.

Наталия Каптелина о том, как компания поощряет лучших сотрудников

Вице-президент по персоналу компании DHL Express, Москва

Для компании, чьи офисы представлены по всему миру, важную роль играет согласованность действий сотрудников. Поэтому в 2011 году на мировом уровне DHL запустила программу международной сертификации, обязательную для всего персонала. Программа тренингов постоянно совершенствуется, поэтому даже те сотрудники, которые давно работают в компании, имеют возможность актуализировать свои знания и найти возможности для роста. По итогам прохождения программы каждому сотруднику оформляем паспорт CIS (англ. Certified International Specialist, сертифицированный международный специалист). Он есть и у Генерального Директора DHL Кена Аллена.

В паспорте (указаны все достижения работника, успешно завершенные курсы, особые награды, например «Лучший сотрудник квартала» или «Лучший сотрудник года». Некоторые работники носят с собой этот документ постоянно, для них он почти так же важен, как и паспорт. Специальные наклейки в паспорт CIS – особый предмет коллекционирования. Наклейки выпускаются и выдаются сотрудникам по завершении каждого тренинга, а также по особым случаям и для особых достижений. Иногда сотрудники собирают в паспорте автографы и пожелания от звезд компании – высшего руководства, Генерального Директора, своих кумиров в компании, коллег из других подразделений и стран.

# Человек Безнадрывный

**18 января 2019 Ольга Коновалова**

Потребитель — это сложный микс из личного и общественного. Социум накладывает на каждого человека определенный отпечаток, не говоря уже про архетипы, которые проявляются в поведении вне зависимости от культурных различий. Чтобы любой рекламно-коммуникационный продукт резонировал с потребителем, соответствовал его ожиданиям, в том числе неосознанным, необходимо представлять себе актуальный потрет потребителя.

BBDO Branding занимается изучением потребителя, и одно из исследовательских направлений — мониторинг социокультурных трендов. Наша команда регулярно проводит качественное исследование трендов по уникальной методологии Trendfriend. В его основе — сочетание нетнографии (метод этнографических или демографических исследований на материале социальных сетей — ***прим. ред.***) и интервью экспертов. Мы работаем с разнообразными рынками: от недвижимости до фармацевтики. Подключая новую категорию, мы приглашаем отраслевых экспертов. Это позволяет нам постоянно верифицировать данные и собирать новую информацию. Поэтому у нас есть возможность смотреть на проявление одного тренда в разных сегментах — комплексная картина дает возможность претендовать на глобальность наших выводов и увеличивать их значимость. Хочется привлечь внимание к обнаруженному нами социокультурному феномену, который мы назвали трендом «Без надрыва». Он сформировал нового потребителя — «Человека Безнадрывного».

**«Если тебе тяжело, значит ты выбрал неэффективный путь»**

«Без надрыва» — это новая история о потребителях. Она иллюстрирует, как трансформировалось восприятие жизни, представление об успехе, работе и отдыхе у современного человека. Мы имеем дело с новой философией, где образ успеха — это умение легко и без усилий получать все. Легкость стала требованием времени: если тебе тяжело, значит ты выбрал неэффективный путь. Поэтому наиболее важными личными качествами человека стали гибкость и интеллект. Для достижения своей цели ты должен уметь договориться, а не развязывать войну, — это и есть проявление ума.

Помните, как раньше рассуждали при виде уставшего человека? У него полная жизнь, есть работа, он нужен обществу. Если сотрудник хотел произвести впечатление, он говорил коллегам о том, что работал в выходные, не спал всю ночь, чтобы закончить проект. Это поднимало его значимость и востребованность: у него нет свободного времени, значит он отличный специалист.

В современной парадигме можно говорить о том, что Work-Life balance вступил в жесткую конкуренцию с карьеризмом. Все больше людей переходят на сторону «Без надрыва». Этот тренд проявляется в отказе от напряжения в любом его проявлении, легализуя лень и спокойное отношение к жизни. Человек Безнадрывный считает, что мешки под глазами выдают неэффективного человека. Ты должен работать с удовольствием, быть счастливым, гармоничным и при этом успешным — вот основа новой философии.

Конечно, амбиции никто не отменял, напротив, вместе с новыми возможностями увеличились требования к личности. Так как в современном мире знания очень быстро устаревают, человек должен постоянно развиваться. Человека Безнадрывного отличает новое представление о норме. Его идеальный способ достижения амбициозных целей состоит в том, чтобы при минимальных энергозатратах получать максимальный результат. Это стало возможным благодаря цифровизации, которая открыла новые возможности для развития и определенно усилила тренд «Без надрыва». Не выходя из дома, ты можешь научиться готовить, отличать картины Моне от Мане и освоить веб-дизайн.

На первый взгляд кажется, что портрет Человека Безнадрывного очень противоречив: он амбициозен, но одновременно ленив; он хочет развиваться, но не готов напрягаться; он стремится получать новые знания, но не хочет прилагать достаточно усилий. Однако если взглянуть глубже, Человек Безнадрывный — это человек нового времени, живущий в гармонии с собой и своими желаниями.

**Философия Человека Безнадрывного**

Постулаты философии «Без надрыва» любопытны. Во-первых, работа в удовольствие. Есть компании, которые очень хорошо чувствуют этот запрос и, главное, используют его. Например, «Рокетбанк». Сегодня — это практически работодатель мечты нашего нового человека. Так, летом 2018 года компания анонсировала открытие офиса в Сочи, и, если сотрудник не смог уехать в отпуск, он может приехать и поработать в Сочи — сменить обстановку, насладиться солнцем.

Следующее качество, которое отличает Человека Безнадрывного — антиперфекционизм. Зачем быть красивой? Можно быть естественной, прекрасной, такой, какая ты есть от природы. Британский бьюти-блогер Эм Форд получила широкую популярность после того, как выложила на свой YouTube-канал видео You Look Disgusting («Ты выглядишь отвратительно»). У девушки тяжелая форма акне, но она не боится выкладывать фото без макияжа, которые собирают огромное количество едких комментариев. Видео, вдохновляющее женщин полюбить себя со всеми изъянами и недостатками, собрало более 30 миллионов просмотров. Тренд, конечно, подхватили инстаблогеры, и фото без макияжа стали собирать огромное количество лайков.

Легкое отношение к жизни Человека Безнадрывного проявляется в отказе от стремления к недосягаемым идеалам. Проявление этого антиэстетического тренда — площадка «Нет это нормально», которая пользуется большой популярностью у молодых родителей. Без прикрас они показывают: если у ребенка сопли до колена, то это нормально, а не доказывает твою несостоятельность как матери.

Безнадрывный человек не хочет долго ждать и сам выбирает — иметь или не иметь. Это демонстрирует развитие экономики совместного потребления, ведь лучше взять взаймы, чем годами работать на свою машину. В Москве, например, за последние 4 года в 4 раза выросло количество пользователей каршеринга: в 2018 году москвичи совершили 23 миллиона поездок.

Венец всего вышесказанного — мода на свободу. Носки с сандалиями? Замечательно! Главный модный запрет стал актуальным трендом. Никто тебя не осудит, ведь удобство — превыше всего. На смену постмодернистскому высмеиванию пришли эмпатия и искренность метамодернизма. Это еще одна примета времени, которая дополняет образ современного потребителя.

Использование социокультурных трендов в качестве дополнительного глобального источника знаний о потребителе дает возможность компаниям найти новую тональность для общения с аудиторией и сформировать релевантные продуктовые предложения. «Без надрыва» как один из ключевых современных социокультурных трендов становится мощным драйвером изменений в коммуникации «бренд — аудитория». Параллельно растет и развивается Человек Безнадрывный, что также необходимо принимать во внимание, ведь глубокое понимание природы этих изменений поможет компаниям завоевать сильную позицию на рынке.

**Об авторе. Ольга Коновалова** — генеральный директор агентства BBDO Branding.

# Не допускайте перегорания своих сотрудников

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

30.01.2015

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

Что говорят эксперты

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

Подведите команду к решению действительно важных проблем

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

Оценивайте и корректируйте объем работы своих сотрудников

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

Составляйте расписание так, чтобы работать непрерывно

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

Выбирайте время для проведения рабочих встреч

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

Устанавливайте ограничения на использование электронной почты

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

Руководствуйтесь примерами

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

Запомните это

Что стоит делать

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

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

Чего не стоит делать

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

Случай №1: Станьте хорошим примером

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

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

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

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

Случай №2: Всегда находите время для самой важной работы

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

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

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

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

# Почему вас все эксплуатируют

Доктор, почему на мне все ездят? — А вы седло снимите…

03.02.2017

Андрей Рябых, бизнес-тренер и маркетолог, рассказывает о том, как перестать работать за своих сотрудников и укротить офисных «обезьян» и «несчастных красных девиц».

«Одного моего знакомого, собственника [малого бизнеса](http://ekb.dk.ru/wiki/malyy-biznes#binding), каждый день «домогаются» сотрудницы.

Иногда они делают это группой.

Как только он перешагивает порог офиса, его окружают со всех сторон, перекрывая проход в собственный кабинет.

Хлопая длинными ресницами, милые барышни начинают ему рассказывать, какой попался сложный клиент/подрядчик/исполнитель, как они боятся срыва контракта/ потери денег компании и т.п. и т.д….

И дальше берут паузу, прозрачно намекая, что только шеф, как сильный и опытный мужчина, может все спасти.

Шеф, как истинный рыцарь, бросается им на помощь.

Поскольку сейчас у него своих задач хватает, он обычно отвечает: «Хорошо, я все услышал, сейчас у меня свои срочные вопросы, а ближе к вечеру я подумаю, как тебе помочь».

Вечером у него, конечно, времени на просьбы сотрудников не находится, иначе он совсем останется без сна.

Утром следующего дня он чувствует себя саботажником, когда ему звонит сотрудница, которой он обещал помочь, а он ей отвечает, что вечером не успел и сегодня точно успеет.

**Знакомая ситуация?**

Когда он спросил меня, почему у него всегда куча дел и он сидит на работе допоздна, а сотрудницы обычно не перегружены, я рассказал ему короткий анекдот: «Доктор, почему на мне все ездят? — А вы седло снимите…»

Я объяснил, что фактически сотрудницы просто скидывают на него свою работу, за которую он им платит [зарплату](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding). А он, вместо того, чтобы пресечь это, всячески им потакает.

В процессе анализа, мы выясняли, что есть **3 причины по которым он берется помочь:**

1) я (собственник) в компании и я отвечаю за все и мне важно, чтобы клиент/контракт сложился;  
2) в таких ситуациях принятие решений у меня идет через эмоции, а не через логику — я же хочу быть благородным рыцарем и героем;  
3) отказать своему сотруднику, когда он/она приходит за помощью – сложно, мы же одна команда.

Сначала я ему посоветовал занять жесткую позицию, но он честно признался, что ему сразу так будет сложно. Тогда я ему предложил простое упражнение, чтобы осознать, как обстоят дела в его компании:

В следующий раз, когда он войдет в офис, он должен был приложить к уху телефон, имитируя очень важный и срочный разговор.

Таким образом, **игнорируя всех домогающихся сотрудников, пройти в свой кабинет.**

Всем входящим за помощью в кабинет говорить, что горит контракт с vip-клиентом и что категорически нет времени на любые вопросы (кроме прихода налоговой, пожара и клиента на миллион долларов).

И так несколько дней, идеально — неделю.

Результаты его порадовали и одновременно огорчили. Порадовали — сотрудницы оказались в целом смышлеными барышнями. Почти все смогли сделать все свои задачи самостоятельно и почти не накосячить.

Огорчили тем, что помимо осознания, что седло он надевал сам — ему, для того чтобы сохранить новое положение дел дальше, придется выйти из роли «благородного рыцаря-спасителя прекрасных дам» и занять позицию «профессиональный менеджер».

Я сформулировал ему краткую инструкцию, как эффективно вести себя в таких ситуациях.

**Называется вышеописанная ситуация «обратное делегирование».**

Мне больше нравится красочная метафора — «обезьяна». Обезьяна — это следующий шаг в решении задачи. Она всегда имеет хозяина, сидит на его плечах и не дает ему покоя. В любой момент она может перепрыгнуть на ваши плечи. И уже не давать покоя вам. А бывший хозяин, избавившись от обезьяны, сразу чувствует резкое облегчение.

**В каждую обезьяну вовлечены 2 стороны:**

1) сторона, которая работает с этой обезьяной  
2) сторона, которая надзирает за работающим с этой обезьяной

Как только вы взяли обезьяну на свои плечи, вы ДОБРОВОЛЬНО взяли себе задачу подчиненного и ПООБЕЩАЛИ ДОЛОЖИТЬ ему об исполнении этой задачи.

То есть вы ДОБРОВОЛЬНО перешли в подчинение к своему подчиненному. Дальше он будет периодично и мягко вас контролировать. Заглядывая в кабинет, посылать письма и смс с вопросами.

**Признаки, что у вас появились чужие обезьяны:**

1) в расписании задач появляются незапланированные дела;  
2) подчиненные втягивают вас в свои задачи;  
3) не хватает времени на выполнение своих задач;  
4) ваш подчиненный заглядывает в кабинет и ненавязчиво спрашивает вас о выполнении его задач;  
5) вы тормозите работу компании и стали узким горлом текущих проектов.

Существует **набор триггерных фраз, после которых обезьяна перепрыгивает на вашу шею.**

Это фразы:

* я помогу;
* я разберусь;
* я позвоню;
* напиши мне;
* я подумаю, чем тебе можно помочь;
* если нужна моя помощь — дай знать.

Как только вы их произнесли — обезьяна перепрыгнула на вашу шею.

Письмо от сотрудника, в котором есть только вопрос и отсутствуют какие-либо предложения по решению ситуации – это тоже обезьяна, которая перепрыгнула на вашу шею.

Главное правило в управлении обезьянами: **«распознал — не бери, взял — быстро верни».**

То есть как только прозвучали слова «Шеф, у нас проблема …., я не знаю, что делать …» или вы проговорили триггерную фразу из вышеперечисленных — у вас сразу должна загораться в мозгу красная лампочка и звучать громкий голос «внимание, распознана высокая вероятность обезьяны! Вводим протокол КАА».

**Протокол КАА:**

**1) Обезьяна должна быть накормлена или убита.**

Если ее не кормить — она сдохнет и придется терять время на вскрытие или реанимацию.

Накормить, это значит СОВМЕСТНО с сотрудником конкретизировать обезьяну и определить следующие шаги в задаче, с которыми сотрудник сможет справиться.

**2) Место кормления обезьяны — только в процессе деловой встречи.**

Любые засады подчиненных с голодными обезьянами в коридоре и иных местах должны жестко пресекаться. Можно купить электрошокер и бить сотрудников электричеством за такие засады. То есть только он открыл рот, видя вас в коридоре, а вы его током — бац! И все, он сразу запомнил (про электрошокер — это метафора, хотя в каждой метафоре всегда есть доля реальности).

**3) Кормят обезьяну либо прямо в процессе деловой встречи, либо по телефону.**

Обезьяна, пришедшая по электронной почте, перепрыгивает на ваши плечи автоматически.  
Поэтому, чтобы избежать такой ситуации в компании, должен быть четкий коммуникационный регламент на посылку писем с обезьянами.

Самый **простой алгоритм**: если вы хотите попросить помощи у шефа письменно, ваше письмо должно состоять из следующих частей:

а) подробное описание случившейся проблемы  
б) возможные варианты решений  
в) какой вариант вы выбрали бы сами и почему  
г) каких ресурсов вам не хватает, чтобы реализовать вариант из предыдущего пункта.

Поскольку в процессе выполнения этих пунктов сотрудник скорее всего сам во всем разберется — 80% писем с обезьянами вы избежите.

**4) Максимальное время кормления 1 обезьяны — 10-15 минут.**

Если кормите ее больше, значит, она вам понравилась. То есть, ставим себе таймер. Как только он сигнализирует, что прошло больше 15 минут, а мы все беседуем с сотрудником о следующих шагах его задачи, проверьте не сидит ли уже его обезьяна на ваших плечах. Если сидит — быстрее возвращайте. Если не сидит — зачем вы ее так много кормите?

**5) Обезьян кормят четко по графику.**

Каждой обезьяне назначается время следующего кормления и задается уровень ее инициативности (уровень зависит от квалификации сотрудника)

Если не соблюдать график встреч, то обезьяна либо сдохнет (а нам придется еще препарировать или реанимировать), либо перелезет на вашу шею. Если обезьян для кормления нет — это не значит, что надо ходить по компании и разыскивать их. Иначе найдете и потом сотрудникам ничего будет делать («Шеф же так любит работать, ну как мы ему в этом откажем»).

**Для справки, уровни инициативности сотрудника:**

1 уровень. Ждет когда ему дадут прямое указание;  
2 уровень. Спрашивает, что нужно делать;  
3 уровень. Предлагает свой план, который затем реализует;  
4 уровень. Действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета;  
5 уровень. Действует самостоятельно и предоставляет отчет о проделанной работе.

Уровни 1 и 2 категорически пресекаем и мотивируем сотрудников проявлять инициативу не ниже 3 уровня».

Автор: Александра Клименко

# Что такое «внутренний хомяк»

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

13.11.2014

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

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

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

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

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

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

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

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

И добавлю от себя: зима близко, то есть хомяк не дремлет. Даже если вам кажется, что, проведя описанные выше манипуляции, вы победили зверя раз и навсегда, не обольщайтесь. Сроки вы теперь, может, срываете не так часто, но словить хомяка можно в любом деле, так что сохраните эту инструкцию в закладки. Не дай Бог пригодится.

# Не вредно иногда позлиться

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

01.08.2014

Разве не прекрасно было бы жить в мире, исполненном гармонии и согласия, в окружении исключительно благородных, порядочных, чутких людей? Конечно, прекрасно, вне всякого сомнения, но это несбыточная мечта, давайте признаемся себе в этом раз и навсегда. Человек человеку, может, и не волк, но далеко не всегда товарищ, друг и брат — и далеко не все относятся к ближнему согласно золотому правилу нравственности. Можно сколько угодно долго сетовать на несправедливость мироустройства и окружающих, в упор незамечающих ваших высоких душевных и беспрецедентных профессиональных качеств, но пока вселенная к вам не прислушалась, а мир под вас не прогнулся, нужно добиваться успеха своими силами. Неоднозначный способ подробно описывает немецкий профессор Йенс Вайднер в своей книге «Стратегия пеперони» («Die Peperoni-Strategie: So nutzen Sie Ihr Aggressionspotenzial konstruktiv»): он предлагает каждому, и в первую очередь исполнительным тихоням, выпустить на волю свою агрессию. О пользе негативных эмоций и сублимации их в нечто полезное в последние годы пишут все чаще серьезные издания вроде [Scientific American](http://www.scientificamerican.com/article/negative-emotions-key-well-being/).

Логика налицо: если вы умеете быть жестким, отвечать отказом и не выражать всем своим видом постоянную готовность броситься на помощь (так называемый синдром помощника), то не станете жертвой несправедливости и эксплуатации. И уважать вас будут больше. Можно развить в себе способность говорить «нет» и настаивать на своем, но Вайднер пошел дальше. Он предлагает научиться получать удовольствие, защищая собственные интересы.

Читайте материал по теме: [Что делать, если вы уже ненавидите вашу новую работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14054/)

К изобретению ныне известной в германо-язычном мире «стратегии пеперони» профессор пришел неожиданным путем. В середине 80-х годов, когда Йенс был студентом, он на практике убедился в эффективности нового метода перевоспитания малолетних преступников — целенаправленного снижения уровня их агрессивности. А в 1993 году к Вайднеру обратился доктор Боссхарт, директор авторитетного швейцарского Института социальных и экономических исследований им. Готлиба Дуттвайлера (GDI). Его интересовало, можно ли не снижать, а, наоборот, целенаправленно повышать уровень агрессивности. Тогда Вайднер и разработал тренинг по добавлению остроты в профессиональную жизнь — и успешно проводит их до сих пор.

Действительно, агрессивность невозможно игнорировать и крайне вредно подавлять (см. [статью](http://www.nytimes.com/1983/03/08/science/venting-anger-may-do-more-harm-than-good.html) The New York Times аж 1983-го года), а тем более полностью от нее избавиться: она важна для выживания человека. Вопрос лишь в том, как ее использовать: конструктивно или деструктивно. Читаем у Аристотеля: «Каждый может разозлиться — это легко; но разозлиться на того, на кого нужно, и настолько, насколько нужно, и тогда, когда нужно, и по той причине, по которой нужно, и так, как нужно, — это дано не каждому». Что же отличает позитивную агрессивность от примитивной озлобленности? Хедвига Келльнер, эксперт в сфере менеджмента, убеждена: моральные принципы. Она называет следующие характеристики позитивно-агрессивных людей. Они:

* твердо отстаивают свои интересы и интересы компании, но при этом не ставят своей целью уничтожение и унижение противников;
* не забывают тех, кто помог им в трудный час;
* активно противостоят хамству и некомпетентности.

Читайте материал по теме: [«Отчаянная вежливость» может разрушить вашу карьеру](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p13814/)

На рабочем месте вас не должны любить — вас должны уважать (Вайднер постоянно подчеркивает: стратегию пеперони можно применять исключительно на работе; личную жизнь она быстро приведет к краху!).Стремление никого не обидеть приносит деловому человеку больше вреда, чем пользы. Поэтому список качеств, которые полезно натренировать тем, кто стремится к успеху, Вайднер продолжает следующими, на первый взгляд, малосимпатичными навыками:

* использовать в своих интересах слабости других;
* расстраивать планы противников;
* с легким налетом высокомерия держать дистанцию;
* пользоваться добротой окружающих;
* парировать удары любой ценой (особенно мне понравились фразы: «Продолжайте говорить! Возможно, в процессе вам удастся сказать что-нибудь более осмысленное!» и «У меня есть ровно две минуты свободного времени. Вы как раз успеете рассказать все, что знаете по этой теме!»).

Всякому воспитанному человеку, а особенно классической «хорошей девочке», продолжающей идеалистически верить в честную конкуренцию, такое поведение кажется абсолютно неприемлемым. Разумеется, важно знать меру. Но порой необходимо быть злым — и тогда вам не понадобится психиатр и не будет причины и жаловаться, как мало вас ценят на работе. Применяйте агрессию в гомеопатических дозах, добейтесь того, чтобы все знали: если ваши интересы ущемить, мало не покажется. Тогда-то в вас и признают ценного сотрудника, которого пора продвинуть по службе.

**ИРИНА ГУСИНСКАЯ**

*Заместитель главного редактора издательской группы "Альпина Паблишер"*

# Предельная вежливость – это хорошо?

[Джанпьеро Петриглиери](http://hbr-russia.ru/blogs/886/)

26.05.2014

Когда я работаю с руководителями, я часто показываю им одну старую карикатуру. На ней изображена команда управленцев, сидящая за длинным столом. Председатель спрашивает присутствующих: «Ну что, единогласно?» И все поднимают руки в знак согласия. Однако у каждого над головой нарисовано «облачко» с его истинными мыслями: «Что за ерунда?», «Только не это!», «Боже упаси!» и т. п. И каждый раз ответом мне бывает неловкий смех — ведь на этой картинке слишком многие узнают самих себя.

Я придумал специальный термин для этого коктейля из почтения, подчинения и пассивной агрессии, которая душит инициативу в людях и коллективах. Я называю это «отчаянной вежливостью».

Я видел это бессчетное количество раз. После дискуссии, часто называемой «мозговым штурмом», выбирается самое безопасное из предложений, и команда приступает к его реализации без особого энтузиазма. Все и так понимают — ничего из этого не выйдет.

Когда я спрашиваю об этом младших менеджеров, они часто объясняют свое желание перестраховаться нестабильностью своего статуса. Им кажется, что не согласиться с большинством будет слишком рискованно, особенно если вы не можете предложить что-нибудь другое взамен. Они боятся выглядеть несведущими или несогласными с начальством и коллегами.

На более раннем этапе моей карьеры я слишком хорошо понимал их, чтобы осуждать за подобную позицию. И я старался убедить и себя, и других людей, что со временем ситуация улучшится. По мере того как их положение будет становиться стабильнее, они смогут более открыто заявлять о своем мнении.

Но через несколько лет я понял, что моя идея имеет мало общего с реальностью. Люди не становятся со временем смелее. Наоборот, страх высказывать свое мнение перед власть имущими превращается в привычку молчать, уже будучи большим боссом. Когда я начал работать с руководителями, я обнаружил все ту же нерешительность, только усиленную из-за публичности их должности и сопутствующего ей стресса.

Бросить вызов большинству кажется рисковым в любом возрасте и на любой позиции. Мы учимся молчать, и это поощряется. Выражение своей позиции кажется нам слишком опасным, а спонтанность — уже чем-то непривычным.

Поэтому чем выше сотрудник продвигается по карьерной лестнице, тем больше в его поведении «отчаянной вежливости». Более того, во многих организациях именно это качество и способствует повышению.

Не надо путать это качество с «групповым мышлением». Ведь его причина не всегда личная выгода, трусость, злонамеренность, желание спрятаться за чью-то спину или же элементарное безразличие к работе.

Мы просто часто принимаем свой конформизм за нежелание поставить окружающих в неловкое положение или же верим, что просто хотим их поддержать. Нормой считается «конструктивная» культура, в которой несогласие во взглядах выглядит как неумение играть в команде.

«Отчаянная вежливость» настолько глубоко вросла в нашу культуру, что мы продолжаем себя оправдывать.

Мы забываем, что в по-настоящему близких отношениях проблемы вовсе не замалчиваются, а наоборот, обсуждаются и прорабатываются.

Мы говорим себе, что высказывание своего мнения слишком дорогого стоит, и игнорируем тот факт, что за молчание тоже приходится платить. За выражение собственной точки зрения нас могут немедленно проигнорировать, осудить, счесть плохим членом команды. Однако расплачиваться за молчание приходится не сразу, но всей группой — и тогда рушится вся фальшивая гармония, разваливаются отношения и терпят фиаско проекты.

Мы постоянно одергиваем себя, чтобы не показаться слишком уязвимыми, и часто вносим свою лепту в то, чтобы быть непонятыми. Ведь молчание легко заполнить подозрениями и предположениями.

Мы продолжаем обманывать себя, говоря, что нам нужно больше времени, чтобы стать более открытыми. Как будто время не усугубит эту нашу нерешительность. А пока же «отчаянная вежливость» будет губить способность к сотрудничеству, решению проблем и принятию решений. Она будет убивать энтузиазм и тормозить развитие.

Таким образом, мы одним выстрелом убиваем двух зайцев, которых нам лучше бы было сохранить в живых: наше право голоса и наши отношения. И если мы делаем это так долго, что уже потеряли всякую надежду сказать или услышать правду, то мы говорим себе... Что там, наверху, очень одиноко.

Конечно, одиноко, как и везде, где вы чувствуете, что должны пожертвовать своим мнением, чтобы сохранить свое положение. Но только там, где отношения трещат по швам.

«Отчаянная вежливость» тесно связана с одиночеством. Если вы терпите одно, то усиливаете другое — и наоборот.

Это просто поведенческие варианты, и часто подобный выбор линии поведения делается неосознанно, еще только в самом начале карьерного пути. Хочется самому выглядеть сильным, заботливым и контролирующим все. Хочется, чтобы коллектив выглядел сплоченным. И мы так заботимся об этом, что жертвуем развитием, эффективностью, свободой и реальными личными мотивами.

И в результате мы предаем и себя, и окружающих.

Когда я показываю ту карикатуру, то большинство менеджеров с готовностью узнает себя в коллективе, который не высказывает собственного мнения. Немногие идентифицируют себя с председателем. Что и неудивительно. Когда я прошу их попробовать сделать это, смех сразу стихает. Часто они говорят, что он, наверное, чувствует себя одиноким. А еще перегруженным, темным, растерянным, нерешительным...

Из-за «отчаянной вежливости» руководители пожинают лавры, когда все идет хорошо, и принимают на себя всю вину и ответственность, если дела идут плохо.

Кто-то может поспорить, что на самом деле нам подсознательно нравится такое положение вещей. Потому что легче поаплодировать лидеру или освистать его, нежели самим принять на себя часть его ответственности. Ведь изоляция выглядит безопаснее признания своих сомнений или просьб о помощи. Потому что все мы в той или иной степени чувствовали обиду на начальника, который игнорировал нас или же использовал наше несогласие нам же во вред.

Все это может и так. Однако в основном мы так поступаем, чтобы сохранять приукрашенный образ хорошего начальника и слаженной команды, но ценой переложения с себя ответственности.

Мы не сможем избавиться от «отчаянной вежливости» или одиночества на руководящих постах до тех пор, пока не будем готовы пожертвовать иллюзиями и не перестанем прятаться за спины других. Этот маленький шаг требует большого мужества — мужества принимать свою работу более серьезно, а к себе относиться с большей иронией. Мужества быть одновременно уязвимым и щедрым и прекратить перекладывать ответственность на плечи тех, кто не может позволить себе спрятаться за кого-то.

В этом смысле руководящие посты не отличаются от остальных. И всем нам нужны друзья, которые будут предельно честны, нежели отчаянно вежливы.

**ДЖАНПЬЕРО ПЕТРИГЛИЕРИ**

*Доцент в области поведения в организациях в Школе бизнеса INSEAD*

# Не загоняйте сотрудников в стресс

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

23.09.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ЭННИ МАККИ**

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

# Приятный человек и карьера

[Арт Маркман](http://hbr-russia.ru/blogs/1130/)

13.07.2015

После публикации книги Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект» 20 лет назад все осознали важность социальных и эмоциональных факторов рабочего места, однако в популярных сериалах и фильмах мы такого понимания не видим. «Безумцы», «Уолл-стрит» и т.д. внушают лишь мысль о выживании сильнейшего.

Но теория эмоционального интеллекта призывает успешного человека быть еще и приличным. Ну, допустим, какой-то социальный капитал порядочный и приятный человек наживет — но окупается ли это материально?

Вопрос в том, насколько вы уступчивы. Тимоти Джадж, Бет Ливингстон и Чарлис Хёрст исследовали эту черту характера (статья [опубликована](http://www3.nd.edu/~cba/Nice--JPSPInPress.pdf) в The Journal of Personality and Social Psychology). Традиционная классификация определяет уступчивость как сочетание двух черт: 1) в какой степени вы цените добрые отношения и 2) в какой мере вы готовы критиковать других.

Сопоставляя эти данные с данными по зарплате, исследователи убедились, что самые уступчивые мужчины получают заметно меньше тех, кто не столь «приятен». В разных замерах разница составляла до $10000 в год. А вот на женщинах это свойство почти не сказывается: разница в заработке между самыми уступчивыми и самыми неуступчивыми представительницами прекрасного пола подчас даже не подтверждается статистически.

Итак, почему результаты у мужчин и женщин отличаются? И почему «хорошие парни» оказались в «зарплатной яме»?

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Существует стереотип: лидер принимает решение, не обращая внимания на мнение других людей. Действительно, когда в заключительном исследовании для вышеупомянутой статьи участников попросили оценить кандидатов в руководители, наименьшее число голосов получили приятные и уступчивые.

Чтобы понять, почему хорошие парни (а порой и добрые леди) не преуспевают, присмотримся к двум сторонам уступчивости. На первом месте у «приятного человека» — нежелание ссориться. А для успешного продвижения порой требуется и жесткость. Хороший лидер обязан говорить людям и то, чего им не хочется слышать. И если вы хотите стать первым кандидатом на повышение, то будьте честны: кого-то придется отпихнуть.

Для карьерного успеха необходимо также и умение критиковать. Некоторые руководители склонны окружать себя послушными соглашателями, но большинство предпочитает коллег, которые обнаружат недостатки в плане прежде, чем вредный документ будет внедрен. Такую критику можно получить лишь от не слишком уступчивых людей.

Разумеется, никто не советует вам все делать жестко и идти напролом. Есть в этом исследовании и другая сторона: неуступчивые вылетают с работы чаще, чем сговорчивые. И главное — различать неуступчивость и вздорность.

Итак, что можно сделать — и уступчивому человеку, и не слишком?

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

Во-первых, **познайте себя**. Есть множество тестов, позволяющих замерить «Большую пятерку» основных параметров характера. Пройдите такой тест, и вы получите объективное представление о своей уступчивости или неуступчивости.

**Если вы слишком уступчивы, заставляйте себя присматриваться к любым обсуждаемым планам и находить в них недостатки**. Забудьте на время о личных отношениях, сосредоточьтесь на вопросе: что может пойти не так. Можете вообразить, будто это план действий не вашей, но чужой команды — так легче разделить идеи и живых людей. Найдите способ сформулировать и выразить замечания. Если все увидят, как ваши советы полезны в долгосрочной перспективе, обиды на «критику» долго не продлятся. Говорите сочувственно и откровенно. Попрактикуйтесь сперва с другом на выдуманных ситуациях.

**Если вы неуступчивы, учитесь приправлять критику эмпатией**. Помните, как трудно любому человеку выслушивать критику своих идей или достижений. Будьте тверды, но учитывайте действие своих слов. Если вы опасаетесь нажить репутацию черствого и малоприятного человека, попрактикуйтесь с другом, постарайтесь понять, что именно в вашей манере делать замечания вызывает отпор со стороны коллег. Сильный лидер умеет направлять, не озлобляя.

И приятные люди, и неприятные вполне годятся в руководители — главное отладить стратегию поведения.

**АРТ МАРКМАН**

*Доктор наук, профессор психологии и маркетинга Техасского университета в Остине, основатель и директор программы Human Dimensions of Organizations.*

# Вы счастливы?

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

14.09.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ДЖИЛЛ КОРКИНДЕЙЛ**

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

# Вы уверены в себе?

[Розабет Мосс Кантер](http://hbr-russia.ru/blogs/675/)

23.01.2014

Уверенность означает ожидание позитивного исхода. Это не особенность личности, это определенная оценка ситуации и соответствующая мотивация. Есть у вас уверенность — есть и мотивация, вы вкладываете время, силы, ресурсы, упорно идете к цели. Уверенность сама по себе не гарантирует успеха, нужны вложения и усилия. Но если нет уверенности, человек либо вовсе не берется за дело, либо чересчур рано сдается. Безнадега и отчаяние не подталкивают к активным позитивным действиям.

Нужно избегать восьми ловушек, в которых теряется столь необходимая для работы уверенность.

**Пораженчество.** Кто думает, что не может, тот и не может. Британская чемпионка по бегу на последней Олимпиаде допустила ошибку и так расстроилась, что к следующим соревнованиям готовиться не стала. Руководители компании сочли, что известный международный деятель не снизойдет до выступления на их ежегодном мероприятии, и не послали ему приглашение.

Талантливые сотрудницы «уходят заранее», как говорит Шерил Сандберг: они считают, что повышение им не светит (или что интенсивная работа несовместима с ролью матери), а потому задолго до того, как действительно наступит время уходить, уже ведут себя как перед увольнением, закрывая для себя все карьерные возможности. Одно дело — реалистично оценивать ситуацию, и совсем другое — признать поражение, даже не вступив в игру.

**Слишком далекие или слишком амбициозные цели.** Руководители часто похваляются тем, насколько серьезные, даже великие цели они ставят перед своей командой. Но когда все цели труднодостижимы, уверенность в себе падает. Разрыв между далеким прекрасным будущим и сегодняшним днем угнетает и демотивирует. Уверенность подпитывается маленькими, но частыми победами, небольшими, но заметными шагами к цели. Каждый такой шаг следует отметить, он тоже должен быть обозначен как цель. Победителю требуется мыслить не только крупно, но и «дробно».

**Торопливый триумф.** Несчастье худеющих: сбросив первые килограммы, страдалец или страдалица отмечает победу шоколадным тортиком, снова набирает вес и с горя угощается еще тортиком. Я наблюдала нечто подобное у футбольной команды университета: после девяти лет (девяти лет!) проигрышей, они впервые выиграли серьезный матч, и тут же один из игроков замахнулся на золотую медаль. Вообще-то сначала не мешало бы выиграть следующую игру и потом еще одну — впрочем, следующий матч они проиграли. Дисциплина, равномерное, шаг за шагом продвижение — весьма полезны.

**Привычка делать все самостоятельно.** Манера делать все без обращения за помощью (и отказывая в ней другим) тоже вредна. И в постоянно проигрывающих командах имеются суперигроки, но они сосредоточены на собственных результатах, а не на задачах команды в целом. Неравенство между игроками и взаимные упреки провоцируют конфликт, в который все так или иначе оказываются вовлечены. Ваша уверенность возрастет, если вам удастся поднять уверенность сотрудников, создать атмосферу, в которой всем легче будет преуспеть. Этому способствует наставничество и похвала всюду, где есть за что похвалить. Давая что-то другим, человек чувствует себя счастливее, начинает себя уважать — это подтверждено множеством исследований. К тому же в ответ вам гарантирована поддержка ваших коллег.

**Перекладывание вины.** Уверенно чувствует себя лишь тот, кто берет на себя ответственность. Даже в тяжелых обстоятельствах у нас всегда есть альтернативные варианты реакций и действий. Можно бесконечно ныть, но, сосредоточившись на былых неудачах, едва ли мы укрепим уверенность в будущем. Когда в корпорации вину начинают перекладывать с больной головы на здоровую, уверенности лишаются все, в том числе акционеры и партнеры. Уверенность — локомотив, который движет нас вперед.

**Поспешная самозащита.** Одно дело — выслушать замечания и, если нужно, возразить, совсем другое — отметать обвинения еще до того, как они прозвучали. Не спешите защищаться, пока на вас никто не напал. Если допустили ошибку, попросите прощения, но не извиняйтесь за то, что вы устроены так, а не иначе. Гордитесь собой, своим прошлым и настоящим, опирайтесь на свои сильные стороны.

**Неумение предвидеть проблемы.** Уверенность в себе не должна порывать связь с реальностью. Ничего общего со слепым оптимизмом, мантрой «все будет хорошо и точка». Уверенность проистекает из ясного осознания неизбежности ошибок, проблем, потерь на пути к заветной вершине. Даже команды-чемпионы порой проигрывают если не весь матч, то хотя бы первый тайм. Предусмотрите вероятные проблемы, продумайте способы решения, будьте готовы ко всему — и вы почувствуете уверенность.

**Избыточная уверенность.** «Правильная» уверенность — золотая середина между отчаянием и самонадеянностью. Не допускайте, чтобы ваша уверенность опасно зашкаливала. Самонадеянность губительна для экономики (вспомните траты взахлеб, которые предшествовали мировому финансовому кризису), она развращает руководителей (и вот они уже считают себя незаменимыми, а нецелевые расходы — жалкой компенсацией своих заслуг), обычных людей, которые раздуваются от самодовольства и ждут успеха на блюдечке с каемочкой, пальцем ради него не шевельнув. Самонадеянность, самодовольство побуждают забывать элементарные правила, критика не проникает в глухие уши: происходящие вокруг перемены ускользают от бельмастых глаз. Это худшая из ловушек и для человека, и для организации. Старинная пословица гласит: «Гордыня — начало падения». Цепочка удач может обернуться затяжным полетом в бездну. Капелька смирения творит чудеса: уберегает от самонадеянности, помогает обрести ровно столько уверенности, сколько человеку нужно для его же пользы.

И помните: недостаточно чувствовать уверенность. Нужно еще и работать до седьмого пота. Но предвкушение успеха побуждает нас экспериментировать, искать новых партнеров, вносить свою лепту в общее дело и праздновать маленькие победы на пути к великой цели.

**РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР**

*Профессор Гарвардской школы бизнеса.*

# Вас увольняют

**3 важных слова для тех, кого увольняют: рефрейминг, проактивность и стрессоустойчивость.**

Увольнение — это практически всегда источник понижения самооценки, неуверенности в себе и своём будущем. Если только этоне увольнение из армии:) Однако это явление — достаточно частое. Поэтому важно знать рациональные приёмы управления своим эмоциональным состоянием и, так скажем, методы сохранения здравомыслия, иначе слишком велик риск трансформации стрессав депрессию.   
Сегодня я хочу рассказать\напомнить вам о такой замечательной штуке как рефрейминг.   
Рефрейминг (от англ. «Frame» — рамка) — буквально, «изменение границ».Это психологический метод, позволяющий человеку ВЫБИРАТЬ смысл, который нужно придать событию. Чаще всего рефрейминг используют по отношению к другим людям, особенно в работе с возражениями.   
Вот несколько способов применения рефрейминга (не стану подробно описывать каждый прием, т.к. исчерпывающую информацию с яркими примерами легко найти в интернет-пространстве):   
 Рефрейминг по контексту (использование сравнений)♣   
 Показ другой стороны♣ (в обход стереотипов)   
 Рефрейминг♣ с помощью «Зато» (компенсирование слабых сторон достоинствами)   
 Рефрейминг♣ с помощью коннотаций (употребление синонимов, разных по смысловому оттенку)   
 Использование альтернативного вопроса (эффект контраста)♣   
У каждого человека есть своя сложившаяся «карта действительности». Задача рефрейминга – изменить ее, дать ДРУГИЕ варианты оценки события. Заметьте, рефрейминг — не являетсяобманом или абсурдом. Качественный рефрейминг всегда осуществляется в соответствиипринципу соблюдения истины и адекватности картины мира человека. Отличный пример рефрейминга продемонстрирован в фильме «Мне бы в небо». 

Умение использовать рефрейминг связано с такими востребованными сегодня компетенция как стрессоустойчивость и проактивность. Если рефрейминг более связан с когнитивнойсферой (оценка события) и влиянием на других, то проактивность и стрессоустойчивость – персональные качества, характеризующие не только когнитивную, но и эмоциональную сферу(в т.ч. восприятие и реагирование).   
Проактивность сегодня провозглашена «навыком высокоэффективных людей № 1» (Стивен Кови, «7 навыков высокоэффективных людей»).   
Впервые это слово употребил Виктор Франкл в книге «Человек в поисках смысла». Смысл, который он вложил в понятие «проактивность» близко к термину «интернальность» (уровень субъективного контроля личности). То есть, проактивной, согласно его теории, является личность, которая принимает ответственность за себя и свою жизнь, а не ищет причин происходящих с ней событий в окружающих людях и обстоятельствах. Сегодня в популярнойпсихологии проактивности противопоставляется реактивность: в отличии от реактивногочеловека, начинающего действовать после возникновения ситуации, проактивный человек действует еще до начала события, проявляя инициативу и самостоятельно формируя обстоятельства.   
Пожалуй, проактивность можно также охарактеризовать как умение использовать рефрейминг на самом себе. Вот вам пример высокой проактивности (фильм «В погонеза счастьем») 

Несомненно, наше восприятие и реакция находятся в прочной зависимости от таких факторов как: темперамент, накопленный опыт, психофизиологическое состояние и др. Хорошие навыки управления этими факторами проявляются в стрессоустойчивости человека.   
На мой взгляд, стресс стоит рассматривать как процесс, который состоит из трех элементов:   
- стрессоры (ситуации, в которых функционирует человек);   
- реакции человека на стресс (психологические, физические или поведенческие);   
- копинг-поведение, с помощью которого человек преодолевает стресс.   
Современные ученые полагают, что копинг является наиболее эффективным способом борьбысо стрессом. Копинг-ресурсы строятся из знаний, умений, навыков, способностей, опытаи моделей конструктивного поведения, которые обеспечивают повышение уровня адаптивности и стрессоустойчивости личности.   
Стрессоустойчивость – компетенция, которая является когнитивной составляющей структуры личности, способствует эффективному управлению негативными эмоциями в критическихситуациях и оптимальному взаимодействию между структурными компонентами личности для достижения цели деятельности. Иными словами, стрессоустойчивость – это способность эффективно справляться с дисстресом (чрезмерный стресс).   
Итак, перед вами 3 ключевых качества, которые позволят не впасть в пучину отчаянияне только при увольнении, но и при любой иной проблемной ситуации. Согласитесь, что совокупность или наличие хотя бы одного из этих элементов в структуре личности существенно повысит ее успешность. Развиваемся, друзья, и будет всем счастье и признание!

# Вас травят на работе

24 июня 2015

«Коллектив — вторая семья», — принято было говорить в советские времена. Коллеги своего сослуживца и на поруки могли взять, если тот оступился, и «пропесочить» на общем собрании, и перевоспитывать до тех пор, пока виновник не оставит своих заблуждений и не возьмется за ум. Другой вопрос, что большинство этих мероприятий проводилось, скорее, для галочки. Но в любом случае, и тогда, и сейчас можно позавидовать тому сотруднику, которому посчастливилось стать полноправным членом дружного, сильного коллектива. И наоборот — горе тому, кого в штыки приняли сослуживцы (а то и само руководство!).

**«По что вы травите?!»**

В данном случае речь идет о травле сотрудника. Или, как все чаще говорят, — о моббинге. А если травля организована [начальством](http://rabota.mail.ru/article/17022) — о боссинге.

*История из жизни*

*Татьяна З. окончила педагогический институт в небольшом городке, после чего устроилась работать*[*учителем*](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?text=%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C&clusters=true)*в одну из лучших гимназий: «Мне все однокурсники завидовали. Эх, знали бы они, что завидовать там абсолютно нечему! Наша директриса невзлюбила меня сразу. Хотя я всегда была с ней вежлива, ни с кем из коллег ее не обсуждала, все поручения вовремя исполняла, никогда слова поперек не сказала. Тем не менее, каждый день собиралась на работу, как на каторгу, и думала: интересно, что я сегодня натворила? Вот пример. Вызывает меня директриса. Не успеваю войти, как она начинает кричать: „Безобразие! Ваш класс не убрал территорию! Кругом грязь, мусор! Позор!“ И тут я впервые, наверное, не сдержалась: „Как не убрал?! Мы только что инвентарь сдали! У нас все чисто! Ни одного листочка!“ Она не слушает, продолжает кричать и возмущаться. Вновь пытаюсь защититься: „Марина Федоровна! Честное слово, у нас чистейшая территория!“ Она просто взрывается: „Чистейшая?! А это что?“ — и кивает в сторону окна. Протестую: „Так это не наша территория! Наш участок — за школой!“. Марина Федоровна достает из папки план школьного двора, надевает очки, после чего до нее доходит, что за окном, действительно, не мой участок. Она снимает очки и, даже не извинившись, говорит: „Ясно. Возвращайся к своим обязанностям...“ И подобные ситуации возникали постоянно! В конце концов, после очередной несправедливой претензии, я не выдержала и написала заявление на увольнение. Что удивительно, Марина Федоровна принялась меня отговаривать от этого шага. Но я все равно уволилась. После этого неудачного опыта успешно проработала в другой школе 10 лет, сейчас тружусь*[*PR-менеджером*](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?only_with_salary=false&clusters=true&text=PR-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80&currency_code=RUR&salary=)*. У меня все хорошо, но нет-нет, да и приснится планерка в кабинете Марины Федоровны, посвященная моим „проступкам“, безответственности и разгильдяйству!»*

Принято считать, что цель моббинга/боссинга — добиться увольнения жертвы. Но, как показывает история Татьяны, Марина Федоровна совсем не хотела ее увольнения. Так в чем же дело? Чтобы ответить на этот вопрос, стоит поговорить о причинах, которые одних превращают в жертву травли, а других — в загонщиков.

**«Никто меня не любит...»**

Некоторые говорят: «Раз в коллектив [не вписался](http://rabota.mail.ru/article/15682), значит, сам виноват!» И определенная логика в этих словах есть. Судите сами: чаще всего жертвой травли со стороны коллег и руководства становятся те, кто:

* выглядят «не как все». К слову, как выяснилось в разговоре с Татьяной, она в те далекие 90-е активно экспериментировала с цветом волос — могла прийти на работу и с зелеными прядками, и с гривой цвета кожуры апельсина. Т.е. она, сама того не подозревая, выделялась из толпы коллег и, когда начальница искала виновных за тот или иной проступок, то выбирала первого, «за кого глаз зацепился»;
* противопоставляют себя коллективу. К примеру, сотрудник отказывается от участия в корпоративе, утверждая, что ему это неинтересно, в то время, как все дружно обсуждают участие в предстоящих конкурсах;
* откровенно заискивает перед начальством (или даже заводит служебный роман с боссом!);
* пытается оспорить авторитет признанного лидера коллектива;
* ведет себя как типичная жертва — заискивает, не отвечает на критику и даже на открытые оскорбления (пример Татьяны, которая своей руководительнице «никогда слова поперек не сказала»).

**«Господа! Вы звери, господа!»**

Если же говорить о причинах, превращающих доброжелательных [коллег](http://rabota.mail.ru/article/15715)в настоящих следопытов, раскладывающих ловушки на пути жертвы, следует выделить:

* нежелание видеть рядом с собой человека, который вызывает беспокойство («он не такой, как я», «какой-то он странный, неприятный» и т.д.);
* зависть (к профессиональным успехам («не успел прийти, а оклад у него уже больше, чем у меня», «и все-то у него получается!»), к победам на личном фронте и т.д.);
* попытка защитить себя («как бы его на мое место не передвинули...»);
* дурно пахнущее желание развлечься (да-да, некоторые считают, что унижать коллег — страшно весело);
* стремление подтвердить свою значимость, самоутвердиться, обзавестись своеобразной боксерской грушей, на которой можно безнаказанно вымещать разочарование от собственных неудач и просто срывать дурное настроение.

Следует признать, что Татьяне, чью историю мы рассказывали в самом начале, была отведена роль той самой боксерской груши. Благо, она сама вначале привлекла к себе внимание, а затем потворствовала тиранящей ее [руководительнице](http://rabota.mail.ru/article/15690), не пытаясь оправдаться и попросить скандалистку сменить тон.

**Как с этим бороться?**

Как же вырваться из этой ситуации? Кто-то советует для начала осознать те причины, которые восстановили против вас коллектив (начальство). И, исходя из этой информации, действовать. К примеру, отказаться от вызывающего стайлинга, от коробящих сердца впечатлительных коллег высказываний. А кто-то предлагает купить тортик и поговорить с преследователями по душам за чашкой чая. Объяснить, что вы ничего не затеваете за их спиной, что «не имели в виду то или это», что рады стать частью такого замечательного и дружного коллектива, и даже попросить помощи в решении неких насущных проблем.

Тогда как другие советуют на силу ответить силой: немедленно поставить на место зарвавшихся коллег, скандалящего [начальника](http://rabota.mail.ru/article/15672). Дабы вас не приняли за слабака и мальчика для битья.

И, конечно, всегда можно прибегнуть к самом простому решению проблемы — уволиться, осознать допущенные вами ошибки и постараться, чтобы на новом месте работы печальная история с игрой в жертву не повторилась.

# Вы лентяй?

**9 фраз, которыми оправдываются лентяи: проверьте Ваш лексикон!**

**Во всем мире люди делают что-то полезное прямо в эти секунды, пока вы читаете этот текст. Вы можете быть одним из них, если захотите. Первый шаг — это перестать рассказывать себе эти девять бесполезных сказок.**   
  
1. Я не могу

Единственный человек, который может сказать тебе: «Ты не можешь», — этоты сам. Если ты слышишь эти слова доносящимися откуда-то из глубины твоего мозга, отключай звук.

Твоя вера может сдвинуть горы, а твоисомнения могут их воздвигнуть.Твое сомнение в самом себе — первый враг на пути к личностному росту. Когда ты оставишьсвои напрасные опасения по поводу собственных возможностей, когда ты начнешь уважать себя, ты поймешь, как много ты можешь сделать, и удивишься, сколько возможностей скрыто в тебе.

В конце концов, у твоих сомнений и твоей веры есть что-то общее: они требуют, чтобыты поверил во что-то, чего не можешь видеть. Тебе остается только сделать выбор, во что.

2. Нужна лишь стоящая идея

Когда ты ничего не делаешь, ты ничего и не получаешь.

Идея ничего не сделает для тебя — тебе надо как-то претворять ее в жизнь. По факту,хорошая идея может засесть у тебя в голове и принести тебе больше вреда, чем пользы.Твое подсознание понимает, что ты прокрастинируешь. Работа, которую ты откладываешь,приносит стресс, тревогу, страх и еще большую прокрастинацию — порочный круг, которыйсо временем становится только хуже. Прервать его можно только действием.

Прогресс измеряется исключительно действиями. Если нет действия, нет и прогресса.

3. Я сделаю это завтра

У успешных людей есть привычка делать сегодня то, что ленивые люди планируют на завтра.

Самый большой враг продуктивности — это никчемная вера, что завтра почему-то лучше подходит, чтобы что-то сделать, чем сегодня. Это большая и жирная ложь. Завтра ты будешьчувствовать себя точно так же, а благоприятный день так никогда и не наступит.

Твоя настоящая проблема не в том, что сегодня ты не можешь, а в твоем настрое. Осознай наконец, что завтра как такового вообще не существует и никогда не будет существовать. Единственная возможность, которая у тебя есть, это та, которая у тебя есть сейчас.Этот момент. Нет никакого дня, кроме сегодняшнего.

Если ты сделаешь сегодня то, чего не сделают другие, тебе повезло. Ты проснешься завтраи ощутишь способность сделать что-то, чего не могут другие.

4. Я не готов

Если что-то заставляет тебя нервничать и ощущать неудобство, это значит, что ты всёделаешь правильно, ты растешь. Любой продуктивный рост связан с выходом из зоныкомфорта.

Твои чувства — это лишь тревога и страх, обычные для попыток найти свой путь. Тревога —не что иное, как внутренний страх, который раз за разом заставляет тебя переживать неудачи еще до того, как они с тобой случаются. Это иллюзия. Смирись с тем фактом, что твои страхине могут предотвратить ничего плохого, зато они могут остановить твою жизнь.

Так что привыкни к сложным чувствам. Твое желание успеха должно побороть страх перед неудачей. В конце концов, случайные события твоей жизни всегда вызывают какие-тополуосознанные чувства волнения и страха. Ты можешь осознанно контролировать свою реакцию на них. Сконцентрируйся на этом, и ты всегда будешь более продуктивным.

5. Моя лучшая работа всё еще недостаточно хороша

Когда ты занимаешься важной работой, которая заставляет тебя двигаться вперед, это нормально — быть критичным по отношению к себе. Это происходит, потому что ты хочешьсделать всё хорошо. У тебя есть видение желаемого результата: как всё должно выглядетьи функционировать.

Часто между плодом нашего труда и нашими ожиданиями есть очень большие различия.Ты говоришь себе, что твоя работа всё еще недостаточно хороша: ты пытаешься, но всёникак не можешь достичь желаемого результата. Это бесит, это сводит с ума, и ты уже готов всё бросить.

Но это желание совершенства, которое ты ставишь во главу угла, и сподвигло тебя заняться этой работой. И этот факт бесценен. Это страсть, это драйв. Не позволяй своему желанию быть лучше поставить крест на том, чего ты уже достиг, бросить совершенствоватьсяи учиться.

Ты обязательно достигнешь желаемого. Просто нужны время и практика. Если ты всё еще находишься в этой фазе, пойми, что это нормально, и самая важная вещь, которуюты можешь сделать, это продолжать делать свою работу. Лишь делая больше работы,ты усовершенствуешь свои навыки и сократишь пропасть между ожидаемым результатоми плодом своих трудов.

6. Лучше бросить сейчас и не терять время и силы

Как однажды сказал Уинстон Черчилль: «Успех никогда не бывает конечным, а неудача — смертельной. Значение имеет лишь желание продолжать дело».

Упорство — мать продуктивности. Неудачи, большие и маленькие, случаются каждый день даже с лучшими из нас. Самые сильные и наиболее продуктивные люди — это не те, которые всегда добиваются успеха, а те, кто не сдается, когда проигрывает.

Когда ты чувствуешь, что уже готов всё бросить, подумай о том, какой путь ты уже проделали почему ты начал дело. Часто ты находишься гораздо ближе к прорыву, чем ты думаешь.Некоторые люди прекращают свои попытки, когда они уже почти достигли цели, в то время как другие, напротив, продираются к цели через любые неудачи, до самой последней секунды.

Когда ты научишься бросать дела, это становится привычкой. Всегда продолжай идти!

7. Любая боль — это плохо

Как бы сильно ты ни старался, тебе не удастся полностью избежать боли: ты не можешьизбежать одной из важнейших составляющих роста. У тебя всё еще есть выбор: ты можешьсдаться боли и бросить или работать, несмотря ни на что, упорно продолжать делои постепенно достигнуть одной из самых желанных целей.

Боль — это часть пути; ее развитие и что ты будешь делать с ней — твой выбор. В любойболезненной проблеме скрыта возможность — такая, которая буквально сводит на нет эту проблему.

Твой самый большой успех вырастет из признания этой проблемы и превращения ее в новуювозможность.

8. Структура и последовательность не имеют значения

Твоя способность ставить перед собой ясные и реалистичные цели и дисциплинированноработать каждый день для их достижения гарантирует успех. Это гораздо важнее, чем любой другой метод продуктивной работы.

Если ты делаешь всё последовательно, фокусируешься на прилагаемых усилиях,ты неминуемо с нуля достигнешь тех же результатов, что и люди, ушедшие далеко вперед.

9. Слишком поздно

Неправда. Никогда не бывает поздно сделать другой выбор и сделать так, чтобы в твоейжизни произошло что-то новое.

Это очевидно для многих, но иногда надо буквально вдалбливать себе в голову, что твое будущее зависит от того, что ты делаешь сейчас. Любой момент может стать для тебя новым началом. Жаловаться на потерянное время и утраченные возможности бессмысленно.Ты ничего не можешь с этим поделать.

*Будущее начинается сейчас. Вот прямо сейчас. Хватай его обеими руками и тяни к себеизо всех сил. Если на твоем пути возникнет преграда и перед тобой встанет выбор, сидеть сложа руки или делать что-то ради дальнейшего прогресса, выбирай второй вариант. Думай, работай, карабкайся, если нужно — неси свой зад в счастливое будущее.*

# Офисный планктон всего боится

В одной известной песне есть слова: «Тебе повезло: ты не такой как все — ты работаешь в офисе!» В наши дни работой в офисе уже никого не удивишь и не вызовешь зависть. Тем более, как выяснилось в ходе одного из наших исследований, жизнь офисного сотрудника — не сахар: свои волнения, переживания и… страхи. О главных офисных страхах мы сегодня и поговорим.

5 декабря 2014

[Вконтакте](http://vk.com/share.php?url=http://rabota.mail.ru/article/15690)[Facebook](http://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http://rabota.mail.ru/article/15690)[Twitter](http://twitter.com/share?url=http://rabota.mail.ru/article/15690&text=%D0%A7%D0%B5%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B5%20%D0%B2%D1%81%D0%B5%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D0%BE%D1%8F%D1%82%D1%81%D1%8F%20%D0%BE%D1%84%D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8?)Еще...

**Один и без работы…**

Если вы думаете, что больше всего офисные работники боятся возможных последствий кризиса, который регулярно предрекают особо впечатлительные граждане, то ошибаетесь. На самом деле опасение потерять работу вследствие развала компании или сокращения отнюдь не лидирует в рейтинге страхов. Возможно, это связано с тем, что респонденты знают: количество размещенных на работных сайтах вакансий не уменьшается. К примеру, на нашем портале [Работа Mail.Ru](http://rabota.mail.ru/)по-прежнему представлено [свыше 300 000 предложений работы](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?clusters=true). Наша читательница Людмила Т., менеджер по продажам, уверена: «Нас после прошлого кризиса уже трудно чем-то напугать. Наоборот, сейчас-то мы и узнаем, кто чего стоит! Нужно не бояться расширять свой функционал, ставить перед собой новые задачи и реализовывать их. И вы станете ценным работником, которого руководство не захочет терять. Проверено прошлым кризисом!»

**Над кем пришли повеселиться вы?**

Куда больше офисные работники боятся… показаться своим [коллегам](http://rabota.mail.ru/article/15715)нелепыми. Так, по мнению опрошенных, они не хотели бы предстать перед сотрудниками в ситуации, когда:

* их шутка показалась неуместной;
* они сами становятся объектом шутки (даже самой невинной!);
* когда их организм в самый неподходящий момент привлекает к себе внимание (урчанием в животе, чиханием и т.д.)

http://ru.fotolia.com/

Игорь Б., [продавец-консультант](http://bit.ly/12Rr9v1), рассказывает: «А ситуация была такая: общался с покупательницей, уже вычислили с ней модель телефона, которая отвечает ее требованиям. И тут я чувствую: сейчас чихну! Хорошо, успел отвернуться и рукой закрыться… Очень некрасиво. Да. Я понимаю, что все это ерунда и, наверное, нужно было просто посмеяться вместе с коллегами и забыть про этот случай. Но не получается. Вот такие я, чувствительный...»

**Она с метлой, он — в черной шляпе**

Следующая группа офисных страхов напрямую связана с умением (или, скорее, неумением) одеваться в соответствии с ситуацией, а также с наполнением гардероба опрошенных. Итак, офисные сотрудники опасаются:

* что неправильно подбирают аксессуары к этому костюму;
* что коллеги непременно поймут: эта кофточка куплена на рынке, а не в дорогом магазине;
* что их заподозрят в дурном вкусе.

Анна В., [системный администратор](http://bit.ly/169sJKi), рассказывает: «Действительно, страх «одеться и выглядеть не так» весьма распространен. У меня, правда, немного другая ситуация: можно сказать, детская травма. Когда-то, когда я еще училась на первом курсе, один шутничок из моей группы раздобыл телефоны всех наших девчонок, обзвонил их, представляясь ректором (почему нас тогда это не насторожило?!), и объявил, что завтра утром мы должны будем прийти в университет в рабочей одежде, с рюкзаками, бутербродами и термосом с горячим напитком, так как нас повезут на картошку — в подшефном совхозе пропадает урожай и нужна наша помощь… И вот на следующее утро все модницы и красавицы явились на учебу, нарядившись в спортивные костюмы, старые джинсы, кепки-панамки, да еще и с рюкзаками, набитыми бутербродами… До сих пор помню, как все над нами потешались… Что же касается страха неправильно подобрать одежду, то я решила эту проблему так: иду в магазин, разглядываю манекены, выставленные в витринах, и покупаю весь приглянувшийся ансамбль, включая аксессуары».

**Как страшно жить в офисе!**

И, конечно, офисные работники боятся… своих коллег. Опрошенные признались: они опасаются, что коллеги

* следят за ними и караулят каждый их промах (в том числе, отслеживают активность[в социальных сетях](http://rabota.mail.ru/article/15688));
* могут подставить их перед начальством;
* распустить про них сплетни;
* присвоить себе результат труда и т.д.

http://ru.fotolia.com/

Рафаэль Н., [финансовый аналитик](http://bit.ly/1s0RmTm), рассказывает: «Сходили с коллегой в спортбар поболеть за нашу сборную. Потом, уже на работе, много нового про себя узнал: я, оказывается, и дебошир, и алкоголик! Уверяю вас, никакого криминала с моей стороны не было: пропустил пару бокалов пива, покричал вместе со всеми, когда наши шли в атаку и забивали. Но это же — спортбар, не опера! Теперь с коллегами общение — только на работе!»

**«Работаю и боюсь…»**

И, наконец, самая масштабная группа офисных страхов связана собственно с работой. Наши респонденты боятся, что

И, наконец, самая масштабная группа офисных страхов связана собственно с работой. Наши респонденты боятся, что

* их невзлюбит [начальник](http://rabota.mail.ru/article/15672) (накричит перед всем коллективом, будет придираться по пустякам);
* они не поймут новое задание, не смогут выполнить поручение;
* результаты их труда будут низко оценены;
* им будет скучно на рабочем месте;
* допустят ошибку, которая приведет к краху компании (или просто — к серьезным проблемам);
* не получат повышение;
* не пройдут переаттестацию;
* придется перерабатывать;
* их вызовут из отпуска раньше положенного срока и т.д.

«Отдели смятение от его причины, смотри на само дело — и ты убедишься, что в любом из них нет ничего страшного, кроме самого страха», — утверждал давным-давно Сенека. И мы советуем нашим читателям прислушаться к словам римского философа, побороть свои страхи и сделать все возможное, чтобы избежать ситуации, вызывавшей некогда опасение.

# Повышайте самооценку

*Пока американки вычисляют, на каком свидании пригласить кавалера домой, а русскиедевушки не выпускают из рук телефон, чтобы не пропустить сообщение от бойфренда,француженки занимаются своими делами, и при этом вокруг них всегда вьются поклонники. AdMe и Psychologies отыскали секреты этих необыкновенного шарма женщинв книге К.Д. Каллан «Француженки не спят в одиночестве».*

**Способ № 1: Тайный сад**

Время от времени все мы чувствуем себя эмоционально опустошенными, мелкие неприятностии проблемы словно «отгрызают» по кусочку от нашего чувства «я». Вместо того чтобы искать утешения в сладостях, алкоголе или в объятиях бывшего любовника, общение с которым ужене раз нас ранило, отнеситесь к своей усталости с уважением.

Тайный сад — место, где можно восстановить чувство независимости и силы. Он питаети поддерживает психику. «Когда внешний мир лишает ее сил, француженка может удалитьсяв свою спальню, задернуть шторы и засесть читать роман или заняться йогой, — делится наблюдениями Кэт Джейми Каллан. — Она может просто полежать и подумать о Жан-Клоде —о том дне, когда они целовались в Шамони… Ее походка обретет новую легкость, и она будетдо краев полна чувства собственной желанности…»

Тайным садом может быть просто интересная книга, которую она нашла в библиотеке.Женщина выбирает себе кафе, куда каждый день ходит читать, и появляется дома часом позже, чем обычно, «какая-то не такая» — так на нее повлияла книга. Она возвращаетсяк своей повседневной жизни с вновь обретенным чувством себя в мире, отдельной от своеголюбовника, мужа, детей. Возвращаясь в реальный мир, она несет частичку тайны. Это оченьполезно для самооценки. Нет, не нужно ни слова говорить о своем тайном саде, но сам факт, что он у нее есть, прибавляет ей таинственности и силы.

**Способ № 2: Красивые вещи**

Мы привыкли изо дня в день пользоваться неприметными, «обычными» вещами, и нашасамооценка из-за этого падает. Мы забываем о том, что у нас вообще есть красивые вещи. Француженка ни за что не забудет про подаренный бабушкой серебряный чайный сервиз —он будет красоваться у нее на столе каждый день, а не только по праздникам.

**Способ № 3: Пестовать свою уникальность**

Тайный ключ к красоте француженки: она довольна собой. Единственное, что позволяет выглядеть и чувствовать себя прекрасной, — собственное уникальное «я», выражающее ваше сердце и разум. Поэтому главное в любых отношениях — сохранять личность, жить своей жизнью, а не жизнью мужа, детей, друзей. Можно любить человека, совершать для него разные «подвиги» и получать от этого удовольствие, но ты не можешь жить за него, а онне может жить за тебя. Ваш любимый любит вас такой, какая вы есть, и нужно сохранять это «какая ты есть» всегда…

«Француженка знает, что именно ее женственность, ее отличность от мужа привлекли к нейего внимание, — говорит мадам Каллан. — Именно эти качества бросили ему вызов.Если мы станем двойниками наших возлюбленных, всегда соглашаясь с ними, нося одинаковую с ними одежду, — жизнь станет совершенно пресной!» Поэтому важно поддерживать свою индивидуальность и «отличность». Если женщина не приносит свою индивидуальность в жертву отношениям, а остается отдельной личностью, мужчина знает: она духовно свободна, даже когда они вместе.

**Способ № 4: Умеренность во всем**

Одеваться на свидание — или одеваться в спортзал, выходить в люди — или сидеть дома.Тот же принцип «черное-белое» проявляется у нас, когда мы то объедаемся, то сидимна диете. Так и в любви: мы отказываем себе в чувственности, а потом становимся тревожными, теряем чувство уверенности и в результате спим с мужчиной, который нам совершенно не подходит: эдакий эмоциональный эквивалент большого пакета с чипсами.

Стремитесь к умеренности во всем. Представляйте себе любовь как кусочек очень хорошего темного шоколада. Не гонитесь за дешевкой. По-настоящему наслаждайтесь этим лакомством — чувственностью.

Начинайте соблазнять (то, как понимают смысл этого слова французы) всех и каждого.Практикуйтесь в тонком искусстве флирта. Речь не о том, чтобы заарканить мужчину или заставить мужа обращать на вас больше внимания. Относитесь к каждому дню, к каждомумгновению своей жизни как к возможности ощущать силу своей желанности. Взращивайте чувство «я» и заботьтесь о здоровье своего либидо, хорошо одеваясь, ухаживая за теломи нося красивое белье.

**Способ № 5: Вдохновлять других**

Хотя мы этого часто не осознаем, у нас каждый день есть возможность кого-то вдохновить, изменить чью-то жизнь к лучшему. Мы — пример того, как надо жить в этом мире.Даже не понимая этого, вы можете быть наставником, примером для женщин и мужчинмладшего возраста. Поэтому, если вы не испытываете желания выглядеть хорошо ради себя или даже ради своего мужа, делайте это ради следующего поколения.

«Если мы начнем с простой прогулки пешком и позволим себе удовольствие „других посмотреть и себя показать“, то откроем для себя очарование мужчины, который ждет насв местном почтовом отделении, — приводит примеры из жизни француженок мадам Каллан. — Мы остановимся, чтобы попробовать новые замечательные духи в ближайшем магазине подарков, заведем себе привычку рыться на полках книжного магазина на соседней улице. Делая все это, мы „заземляемся“, начинаем развивать в себе чувство локтя, обнаруживая общие интересы с хозяевами местных магазинчиков, флиртуя с симпатичным продавцомв лавке канцелярских товаров, обсуждая городскую политику с девушкой в сток-центре.В итоге наше присутствие в мире не просто улучшит нашу жизнь, но может сделать лучше весь мир».

# Найдите дело всей жизни

[Роберт Стивен Каплан](http://hbr-russia.ru/blogs/1121/) 25.05.2015

Как вы знаете, самые успешные люди обычно еще и любят свою работу. Спросите их, как они сумели столько добиться, и они посоветуют вам относиться к своему делу с любовью, чтобы достичь максимальной эффективности. Они объяснят вам, как важна долговременная перспектива, как важна для карьеры подлинная страсть. Многочисленные исследования высококлассных специалистов подтверждают наличие заметной корреляции между верой в свое дело, удовольствием от работы и отличным результатом.

Так почему же сама мысль о неразрывной связи между любовью к своему делу и успешной карьерой вызывает у многих из нас скепсис? Почему в начале пути человеку трудно выявить в себе подлинную страсть и на ее основе строить карьеру? Зачастую, выслушав рассказ о довольных своим жизненным путем и успешных людях, «неудачники» возражают что-то вроде: «Теперь-то им легко рассуждать задним числом! А будь они на моем месте, как бы они применили эти свои ''мудрые'' советы?». Скептики не понимают, что успешные потому и называются успешными, что с самого начала правильно соединили страсть и работу.

Страсть — это то, что нас волнует. То, что говорит в первую очередь сердцу, а не разуму. Чтобы полностью раскрыть свой потенциал, человеку требуется гармония ума и сердца. Я неоднократно убеждался, что на одном только уме, знаниях и навыках далеко не уедешь.

Каковы бы ни были ваши таланты, от дурных дней — и месяцев, и даже лет — не застрахован никто. Возможно, вам достался отвратительный начальник. Вы уже теряете надежду, готовы сдаться. Что помогает продержаться в такие трудные периоды? Страсть — ракетное топливо, на котором вы продолжаете мчаться вперед, преодолевая трудности. Страсть рождается из веры в свое дело или из удовольствия, которое вы получаете, выполняя определенные задания. Страсть побуждает вас терпеть и трудиться, оттачивать навыки, брать препятствия и находить смысл в работе — а также и в жизни.

Общаясь с профессионалами, я часто прошу собеседника мысленно отрешиться от финансовых обязательств, своей роли в обществе, ожиданий, которые возлагают на них родные, близкие и друзья. Как раз на пике своей карьеры люди часто перестают различать голос страсти, потому что сменить место работы, а тем более траекторию пути кажется слишком страшным — об этом не хочется и думать. И люди перестают спрашивать себя, нравится ли им то, чем они занимаются.

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

Беда в том, что на этом этапе карьеры, посреди жизни, человек зачастую выходит на плато, и этот факт начинает его тревожить и опять-таки снижает шансы на дальнейшее продвижение. Отсутствие прогресса объясняется как раз отсутствием страсти. Возможно, что-то изменилось в характере работы или же изменился мир, а в результате ни миссия, ни тип заданий, которые приходятся выполнять, уже ничего не говорят сердцу. А бывает и так, что ничего не изменилось вокруг, но изменился сам человек. Теперь ему требуется больше смысла в жизни, в профессии.

Конечно, полного ответа на подобные вопросы не получит никто и никогда. Почему? Потому что тут задействовано слишком много факторов, и мы не можем держать их все под контролем. Главное — сохранять бдительность, «чувствовать» себя.

И это тоже нелегко, ведь на работе почти каждый день превращается в хаос. Да и в целом наша жизнь — хаос, и предсказывать будущее нам редко удается. Порой и на размышление времени не хватает. Так как же подступиться к этим вопросам?

Предлагаю попробовать несколько упражнений. Они пробуждают самосознание и укрепляют в человеке способность понимать свою страсть. Они также побуждают внимательнее присмотреться к тем заданиям и целям, которые кажутся вам интересными, приятными и стоящими труда.

Ваше лучшее Я

Упражнение заставит вас вернуться в прошлое, в тот момент, когда вы покоряли вершины. Вы были молодцом! Замечательно справлялись с работой и получали удовольствие в процессе. Вы любили свое дело, вам нравилось его делать, и позитивных отзывов и стимулов было предостаточно.

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

Вспомните эту ситуацию во всех подробностях, запишите их. Что вы делали? Какие задания выполняли? Каковы были ключевые элементы окружающей обстановки, какую миссию вы стремились осуществить, чего добиться? Состояли под чьим-то началом или же работали на себя? Нарисуйте картину во всей полноте. Что вас так привлекало? Какие элементы доставляли вам удовольствие и помогли отличиться?

Если вы устроены как большинство людей, то припомнить такую ситуацию вам удастся далеко не сразу. Не в том беда, что с вами подобных радостей не случалось, а в том, что вы уже забыли о тех временах, когда работали в полную силу и наслаждались этим.

Но все же опишите эту ситуацию, а затем поразмыслите, чем вас может научить это воспоминание. Что вы поняли об источнике радости, о необходимых деталях окружающей среды, о типе заданий, которые вы готовы исполнять с удовольствием и так далее? Теперь вы поняли, какая работа может оказаться вам по вкусу? Запишите свои наблюдения и размышления.

Ментальные модели

Другой способ разобраться в желаниях и страстях — построить ментальные модели, то есть представьте некие условия и скажите, как вы поступите и почему. Вот некоторые примеры:

* Допустим, жить вам осталось только год: как вы его проведете? И что это вам говорит о ваших предпочтениях, о вашей страсти?
* Будь у вас достаточно денег на жизнь, какую бы карьеру вы избрали?
* Если б вы были заведомо уверены в успехе, в какой сфере вы бы стали его добиваться?
* Что бы вы хотели рассказать о своей работе детям и внукам? Как объясните, почему выбрали именно эту профессию?
* Если бы вы давали самому себе совет со стороны: какую профессию вы бы порекомендовали выбрать?

Некоторые ментальные модели могут показаться натянутыми или даже дурацкими, но я очень советую вам не пожалеть времени и разобрать их, вдуматься в свои ответы и записать их. Скорее всего, они вас удивят. Каждый такой вопрос помогает вам избавиться от страха, неопределенности и тревог по поводу чужих мнений, сосредоточиться на том, чего вы в самом деле хотите.

Читайте материал по теме: [Туристический путеводитель по смене карьеры](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15760/)

Только страсть поможет вам реализовать свой потенциал. Прислушайтесь к своим желаниям, и вы сможете отрешиться от страха и неопределенности, сосредоточиться на мечтах и надеждах. Не нужно сразу решать, каким путем идти, не нужно даже задумываться, насколько осуществима эта мечта. Пока что вы заняты мозговым штурмом — и не нужно убивать идеи в зародыше.

Повторю еще раз: сосредоточьтесь на том, что вы хотите сделать, а как — этот вопрос отложите на потом. Оба упражнения в первую очередь направлены на самосознание. Поразительно, сколько путей открывается перед человеком, как только он осознает, куда и зачем он хочет пойти.

*Статья написана по книге Роберта Стивена Каплана «Ваше предназначение. Практическое руководство для тех, кто хочет реализовать свой потенциал».*

**РОБЕРТ СТИВЕН КАПЛАН**

*Профессор менеджмента Гарвардской школы бизнеса*

# Как не сгореть на работе

Канди Вьенс, Энни МакКи

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Ложитесь спать вовремя

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

11.07.2014

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ИРИНА ГУСИНСКАЯ**

*Заместитель главного редактора издательской группы "Альпина Паблишер"*

# Регулярно перезагружайте мозг

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

04.04.2014

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ДЭВИД БРЕНДЕЛ**

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

# Выгорание бывает неявным

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

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

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

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

Вот несколько признаков выгорания о которых Вы не знали:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Не работайте в выходной

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

24.04.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ФРАНЧЕСКА ДЖИНО**

*Преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.*

# Не позволяйте сотрудникам уставать

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

20.04.2015

Я часто начинаю беседу с трех вопросов:

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

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

В ответ на оба вопроса в аудитории — лес рук.

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

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

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

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

Наступил энергетический кризис. Личный и затрагивающий каждого из нас.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Среди них есть важные? — спросил я.

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

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

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

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

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

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

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

Подсчитали?

**ТОНИ ШВАРЦ**

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

# Личный кризис имеет экономическую причину

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

11.03.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**УМАР ХАК**

*Директор Havas Media Labs*

# У ваших сотрудников нервная работа?

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

14.04.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ДИАНА КОУТУ**

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

# Уставать вредно

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

10.03.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Ваши эмоции и концентрация

[Эд Батиста](http://hbr-russia.ru/blogs/791/) 20.02.2015

Самый драгоценный ресурс лидера — это не время, а сосредоточенное внимание. Время все равно уходит, и только концентрация помогает нам что-то сделать. Когда мы направляем внимание на конкретный разговор или на какое-то задание, то с минимальными затратами времени достигаем максимального эффекта. Но если не удается сосредоточиться на работе, то и целых суток мало. Какие выводы может из этого сделать каждый из нас?

Нужно осознать, как важно оттачивать свою способность концентрировать и направлять внимание, сводя к минимуму отвлекающие моменты. Один из важнейших шагов к этой цели — управление эмоциями. Психолог Виктор Джонстон называет эмоции «выборочными гедонистическими усилителями»: они повышают громкость определенных сигналов среди окружающего нас шума, привлекая внимание к определенным событиям и отвлекая от других. Иными словами, эмоции — это магниты внимания.

Соответственно, знать свои эмоции и регулировать их необходимо для продуктивной направленности вашего внимания. Вот несколько практических указаний.

**Укрепляйте способность к вниманию.** Ее можно развить с помощью различных практик: медитация, ведение дневника, отдых на природе, регулярные занятия спортом и хороший сон. Все перечисленное укрепляет внимание, помогает избавиться от отвлекающих факторов и управлять эмоциями эффективно. Даже небольшие затраты времени на медитацию, отдых на природе и спорт приносят очевидные плоды. Недавнее исследование показало, что несколько минут медитации в день, один час в неделю на природе, краткие заметки в дневнике по вечерам заметно улучшают самочувствие. Мой опыт коуча подтверждает, что в результате повышается и личная эффективность. Важно регулярно выполнять эти ежедневные или еженедельные упражнения.

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Хотя сами по себе эти занятия доставляют удовольствие, не нужно считать их роскошью — это инвестиции в собственную максимальную эффективность. Некоторые профессионалы в начале карьеры часто добиваются успеха благодаря тому, что могут отказаться от всех этих «подпорок» — они мало спят и не занимаются спортом, работая днями напролет. Какое-то время благодаря таким жертвам мы можем успевать больше, но в результате способность сосредоточиться убывает. И хотя руководители высшего звена, к числу которых принадлежит большинство моих клиентов, продолжают работать изо всех сил, на новом этапе они создают нечто ценное не благодаря дополнительным часам работы, а благодаря качественной работе, то есть умению концентрироваться.

**Перекройте утечки.** Внимание эфемерно, наша способность сосредоточиться весьма ограничена. Отвлекающие факторы могут подорвать самое эффективное руководство, поэтому нужно избегать любых «утечек внимания». Несколько месяцев назад я писал: «Все эти функции наших телефонов и прочих гаджетов — пищать, мигать, гудеть, сверкать красными цифрами — рассчитаны на привлечение внимания и усиление чувства «срочности». Но в самом ли деле эти сообщения неотложны? Вовсе нет. Так выключите же телефоны и все остальное».

Разрушительно действует на внимание и «многозадачность» (термин, кстати говоря, совершенно неверный). Можно выполнять одновременно маловажные задания, для которых не обязательны умственные усилия, но сложная работа — единственная, благодаря которой человек создает нечто ценное — разговор один на один, ведение собрания или принятие на нем решений, креативная мысль, творчество, требует всепоглощающей сосредоточенности. В таких делах многозадачность приводит к неэффективности: мы переключаемся с одного дела на другое и утрачиваем концентрацию прежде, чем достигнем более глубокого уровня мысли.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

**Выделите свободные часы.** На время руководителя все покушаются, всем требуется его внимание, и, если он не проявит бдительность, его время растащат по кускам на недели вперед. Нужно отвести в календаре свободные часы — еженедельно, лучше ежедневно, которые будут выделены для креативного мышления и восстановления израсходованных запасов внимания.

Значит, придется отказывать людям, поскольку все считают, что их дело достойно внимания здесь и сейчас. Продуктивный управленец понимает, что все просьбы он удовлетворить точно не сможет, многие придется попросту игнорировать. В принятии таких решений ему должны помочь коллеги, родные и друзья (и в особенности личный секретарь). Должность личного секретаря специально придумана для того, чтобы сохранить руководителю «свободные» часы в календаре. Если секретарь не понимает этого, от него будет больше вреда, чем пользы.

Заключительное примечание: если вы — управленец и участвуете в собрании, недостойном того, чтобы уделить ему внимание, то вы исполняете тут чисто театральную роль. Иногда и это нужно. В каждой компании есть свои ритуалы. Но чаще всего от таких постановок страдает общее дело, потому что зря расходуется самый ценный ресурс. Сообщите организаторам собрания, что вы готовы присоединиться к ним в другой раз, когда вы действительно будете нужны, извинитесь и идите заниматься реальными проблемами. А если это вы затеяли такое собрание, то вы зря тратите время всех и каждого — все выполняют тут ритуальную роль, подчиняясь вашему авторитету. Поговорите по душам с надежным советчиком и постарайтесь понять, много ли пользы от подобного мероприятия.

*Благодарю Криса Остерайха за своевременное напоминание о ценности свободных часов.*

**ЭД БАТИСТА**

*Коуч топ-менеджеров и преподаватель в Стэнфордской бизнес-школе.*

# Не будьте «загнанной лошадью»

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

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

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

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

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

В вашей бесконечной гонке принимает участие несколько систем организма:

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

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

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

# Сверхусилия сотрудников

Алексей Штейнгардт

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Вы грубиян?

[Анна Кример](http://hbr-russia.ru/blogs/1021/)

18.11.2014

Когда трехчасовое собеседование подошло к концу, и ему было предложено сходить попить пивка с директорами, 35-летний Мартин думал, что работа у него в кармане. Он провел два месяца, проходя собеседования, чтобы получить должность операционного директора в компании, занимающейся спортивными товарами. У него было отличное резюме — он проработал пять лет торговым представителем в фирме по производству спортивных товаров и несколько лет операционным менеджером, он делал «все, от заказа из магазинов до разговоров с клиентами и прямых продаж». Топ-менеджмент в новой компании знал его, его успешный карьерный путь и организации, в которых он работал. Прямо в яблочко, не так ли? А вот и нет.

Мартин участвовал в пяти собеседованиях, между которыми он имел дело с бессчетным количеством электронных писем. По запросу фирмы он создал и представил пятилетний бизнес-план и основной список продавцов и покупателей. Его попросили рассказать о своей стратегии расширения дистрибуции и вывода новых продуктов на рынок. Делая все это, Мартин чувствовал себя неловко, поскольку предоставлял такое количество конфиденциальной информации компании, на которую он еще не работал, но его коллеги по несчастью, которые раньше него оказались на рынке труда, сказали ему: «В наше время процесс собеседования — это как прыжки через горящий обруч». Мартин решил, что эта работа ему нужна, и если он должен «отдать ключи от машины», чтобы ее получить, то должен надеяться на лучшее.

Но после месяцев собеседований и многочасовых заседаний произошло следующее: «Вместо того чтобы сделать мне предложение о работе, они сказали, что должны были принять “действительно трудное решение” и “решили двигаться в обратном направлении”, а именно: отдать место самому младшему члену правления фирмы, у которого попросту не хватало практического опыта», — вспоминает Мартин. «Мы надеемся, что это не затронет наши отношения», — сказали они ему. Месяцы жизни коту под хвост, и хотя Мартину не хочется выглядеть обманутым дурачком, его-таки надули. Зато, как известно, мир бизнеса тесен, и теперь он ставит себе цель: «Разрушить их компанию».

Читайте материал по теме: [Как сказать «нет», не сжигая мостов](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/peregovory/p14103/)

Возможно, вы думаете, что Мартин просто не знал, как играть по этим правилам. Или, в конце концов, что он просто не был лучшим кандидатом на данную должность. Но Мартин не один такой. Его разочарование из-за процесса найма — в значительной степени норма в наши дни. Такое поведение можно увидеть все чаще. Спросите у пяти знакомых, как они недавно проходили процесс найма, и, держу пари, вы найдете хотя бы одного, который лично пережил нечто подобное. Данные, собранные Glassdoor для газеты The New York Times показывают, что в 2013 году среднее время процесса собеседования занимает 23 дня, хотя в кризисном 2009-м — лишь 12! Задания, которые отнимают огромное количество времени у кандидатов, — это новая корпоративная норма.

Эта проблема — результат совпадения нескольких факторов.

**Страх перед принятием решений.** Раньше при отборе кандидатов руководитель компании посмотрел бы их резюме, решил бы, у кого есть необходимые навыки, и провел собеседование с лучшими тремя или четырьмя. Каждое собеседование длилось бы приблизительно по 30 минут. У менеджера был свой стандартный набор вопросов, которые исследовали личность соискателей, отношения, планы на будущее, набор навыков и то, насколько они впишутся в мир компании. Если бы два потенциальных сотрудника теоретически подходили, руководитель позавтракал бы с каждым из них и принял бы решение. И он бы лично написал всем, кто не получил работу. Это не было бы чем-то суперсложным.

Читайте материал по теме: [15 правил переговоров при найме на работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/peregovory/a13700/)

Я не могу точно сказать, когда процесс найма сошел с рельс, но я полагаю, что это началось в конце 90-х, когда пошли массовые сокращения, квалифицированных специалистов стало меньше и каждый сотрудник вынужден был делать работу за многих. Нанимая нового человека, теперь нельзя было ошибиться, а страх перед неправильным решением становился все сильнее. Чтобы защитить себя и увериться в выборе, руководители начали искать все больше «доказательств» своей тщательности при проверке новых кадров. Были добавлены новые «препятствия», и если кто-то интересовался работой такого уровня, какую искал Мартин (уровня топ-менеджера), то теперь от него требовались анализы и проекты, которые раньше составляли собственные эксперты или специально нанимаемые консультанты.

**Культура грубости.** 60-летняя Рейчел, которая раньше работала журналистом, а стала внештатным маркетологом, была представлена генеральному директору «быстрорастущей компании с особой миссией», с клиентами ранга General Electric и Xerox. На первый взгляд эта организация вполне соответствовала навыкам и опыту работы Рейчел. Фирма уже наняла многочисленный штат опытных журналистов, дизайнеров и веб-разработчиков. После краткого телефонного разговора гендиректор захотел встретиться с Рейчел «как можно скорее». Во время их первого личного разговора обнаружилось большое сходство взглядов, и гендиректор попросил, чтобы Рейчел встретилась с его замом. Но сначала гендиректор вручил Рейчел свою визитку со словами: «Это — моя прямая линия, и я всегда перезваниваю. Позвоните мне, пожалуйста, в конце недели». Рейчел поступила согласно просьбе. Шесть недель спустя, после нескольких неловких и не очень приятных диалогов с замом этого большого босса, тот наконец взял трубку.

*Гендиректор: «Привет, Рейчел, я слишком занят, не могу сегодня разговаривать».*

*Рэйчел: «Понимаю — может быть, в понедельник?»*

*Гендиректор: «Ну, я не могу обсуждать это прямо сейчас. И я должен сказать вам, мне не очень нравится, что вы так часто звоните».*

*Рэйчел: «В день, когда мы встретились, вы попросили, чтобы я перезвонила два дня спустя. Это было шесть недель назад. Я звонила меньше, чем раз в неделю».*

*Гениректор: «Ну, каждый раз, когда вы звоните, ваше имя не идет наверх списка — оно идет вниз! Это не означает, что я потерял интерес к вам и вашей работе, но будьте добры, остановитесь».*

*Рэйчел: «Я понимаю. Я не буду больше вам звонить. Спасибо.»*

Коллега, который помог наладить изначальный контакт, сказал Рейчел: «Тут нет никакой грубости — как и я, он получает по 300 электронных писем в день и работает по 18 часов в сутки на пяти континентах. Ничего личного».

Читайте материал по теме: [Собеседование: обратите свои недостатки в достоинства](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/peregovory/p13486/)

Я написала книгу об эмоциях на рабочем месте под названием «It’s Always Personal» («Это всегда личное»). И что бы ни говорили другие люди, это почти всегда так. У тех, кто сегодня занимается подбором персонала, есть совсем немного драгоценного времени, чтобы прочитать, обработать информацию и решить срочные вопросы. Но это ведет к большим рискам и грубости со стороны кадровиков (и не только их). Вместо того чтобы выстраивать нормальные отношения с потенциальными сотрудниками, они порождают потенциальных врагов, вроде Мартина, которые спят-и-видят-как-разрушить-эту-компанию.

**Мое время важнее твоего.** Одному автору, с который я знакома лично, было предложено написать книгу, потому что издатель считал, что она бы понравилась большому количеству читателей. Писателя попросили составить план, но не сказали, что он лишь один из многих, от которых требовали, чтобы они это сделали еще до подписания контракта. Весь этот процесс занял месяцы, и месяцы, и месяцы. Как он говорит: «Постоянно были ситуации, когда нужно было то торопиться, то ждать, а эти люди заставляли меня прыгать через горящий обруч раз за разом — каждый из них был из разряда нужно-прямо-сейчас. А потом я ничего не слышал от них неделями». Когда его план был все же принят, они захотели, чтобы он закончил книгу за шесть недель. «Им потребовалось около восьми месяцев, чтобы принять решение о плане будущей книги — о котором, между прочим, они сами меня попросили, это была их первостепенная задача — а после этого они ожидают, что я справлюсь с книгой за жалкие шесть недель? Что не так с этими людьми?»

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

Такое происходит сплошь и рядом со всеми, кто ищет любой вид работы, даже с теми, кто уже вовлечен в процесс, — фриланс, на контракте ли или на полный рабочий день. Будущий работодатель или клиент требует всего сейчас, а потом наступает радиотишина на дни, недели, месяцы — в результате чего будущий сотрудник или поставщик чувствуют, что они должны умолять об ответе. За последние десять лет это стало нормой — просто не отвечать на письма и звонки. Но это ужасно снижает самооценку и попросту деморализует людей. Мы все заняты. И нет никаких оправданий для такого неуважения. И в чем же состоит ужасная правда? Я не думаю, что работодатели видят эту проблему. Боясь потерять свои собственные посты, приняв неправильное решение, они перестали обращать внимание на такие мелочи.

Так что же мы утратили в раже эпохи перемен?

Сейчас, когда в корпоративной среде только и слышишь такие модные словечки, как инновация, подрывные технологии, смена правил игры (и все это относится к поиску выдающихся талантов на рынке), организации искусственно создают бюрократическую неэффективность, которая непростительно неудобна и порождает огромное количество ненавистников по ту сторону офисных стен. Это бессмысленная трата человеческого капитала, это трата рабочего времени для всех, и это наносит ущерб репутации как компании в целом, так и человека, проводящего наем. Рабочих мест достаточно немного, в целом экономическая ситуация нестабильна — в итоге компании и руководители считают, что они могут сами решать, как себя вести с людьми вне организации — но это же безумие! Теперь, когда лояльность работодателя и другие плюсы «морально устаревшего» ХХ века уже в прошлом, сотрудники тоже не слишком любезны. Если он пробудет в компании от двух до четырех лет, так зачем излишне напрягаться при принятии решения? Реагируйте. Действуйте быстро. Доверьтесь интуиции.

Читайте материал по теме: [Соискателя найдет кадровик-алгоритм](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14418/)

Работодатели должны оптимизировать процесс найма, призвав себе на помощь и здравый смысл, и хорошие манеры. Вот шесть довольно простых, но нужных шагов:

* Сделайте процесс прозрачным с самого начала для потенциальных сотрудников.
* Назначьте дату принятия решения.
* Свяжитесь с людьми и известите их о текущем положении, если процесс выходит за временные рамки.
* Ограничьте количество «попыток» (планов, схем, самих работ) и сразу дайте четко понять, каков должен быть конечный результат.
* Временные рамки для подачи материалов тоже должны быть разумными — 3–5 рабочих дней, никогда не говорите «завтра».
* Убедитесь, что каждый соискатель получил точный ответ в определенный срок. Электронная почта не только загрузила наш день, но и освободила нас от сложных персональных звонков. Используйте эти средства связи в своих интересах.

Очень успешная на разных поприщах актриса, продюсер и режиссер Лина Данэм замечательно сказала в недавнем интервью: «Я не из тех людей, что оставляют электронную почту или голосовые сообщения не открытыми неделями — я собираюсь быть одной из тех, кто ответит, даже если ответ отрицательный». Подобный подход очень вдохновляет.

**АННА КРИМЕР**

*Анна Кример была исполнительным вице-президентом и креативным директором Nickelodeon и Nick at Nite.*

# Вы не мерзкий тип?

[Дори Кларк](http://hbr-russia.ru/blogs/730/)

20.01.2015

Многие люди испытывают неловкость при одной только мысли о саморекламе. Например, это можно с уверенностью сказать о зарубежных специалистах, работающих в США, которым приходится быстро ориентироваться в традициях страны, известной самым агрессивным самопродвижением в мире. Но даже для многих американцев найти нужное равновесие бывает весьма и весьма непросто. В самом деле как обеспечить признание своего таланта, сохранив добрые отношения с коллегами и не выглядя при этом как самодовольный выскочка?

Первый шаг — понять истинную ценность саморекламы. Конечно, если вас воспринимают как звезду, у вас больше шансов получить хорошую работу или интересные задания. Но речь не идет только о вашем личном интересе, и это важно напомнить всем тем людям, которым отвратительно создание «персонального бренда» по причине его наглой эгоистичности. В реальности же, если вы рекламируете себя правильным образом, это выгодно не только вам, но и остальным. Вашим коллегам и руководству, вполне возможно, недосуг разбираться в ваших интересах, талантах и уникальном наборе навыков. Если вы сами сможете четко им объяснить, в какой сфере вы способны принести максимум пользы, этим вы только облегчите им жизнь и поможете общему делу.

Следующий шаг — сосредоточиться на фактах, а не на их толковании. Если вы скажете, что обожаете социальные медиа, или что уже более десяти лет ведете собственный блог, или что у вас Х читателей в Twitter, с вами трудно поспорить. А вот если вы назовете себя «эспертом по соцсетям» (или, чего доброго, «гуру» или «гением»), тут вам как раз вполне могут возразить. В какой бы области вы ни преуспели, гораздо лучше, если экспертом вас окрестят другие. В своем собственном блоге я с удовольствием цитирую несколько журналов, которые удостоили меня такой характеристики. Но называть так самого себя — это дерзость и нахальство, и вы рискуете навлечь на себя неприятные последствия. (Небезызвестный Гари Вайнерчук произнес в интервьюTechCrunch знаменитую фразу: «99,5 процента экспертов по соцсетям — просто клоуны»).

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

Чтобы не быть голословным, очень важно подтвердить свой положительный опыт случаями из жизни. Фраза «Я прекрасно знаю, как заинтересовать инвесторов» звучит как самолюбование. Но если вы расскажете убедительную историю о том, как вам удалось найти первоначальный капитал для стартапа, вы позволите другим самим прийти к выводу о ваших навыках — вам даже не надо выставлять их напоказ. А еще исследования показывают, что истории активизируют в нашем мозгу гораздо больше зон: слушатели буквальным образом погружаются в события вместе с вами, и впечатления становятся намного глубже. Если вы скажете о том, какой вы превосходный специалист, они всего лишь услышат эти слова. А если вы расскажете случай из жизни, вы позволите им прямо-таки почувствовать это на собственной шкуре.

Конечно, эти истории обязательно нужно рассказывать к месту. Если вы пришли на праздничный ужин и разговор зашел о стартапах, рассказать о вашем опыте в запуске оного будет вполне логично. Но если вы явным образом пытаетесь направить беседу в нужное вам русло («Кстати о баскетболе, я уже рассказывал вам о своей новой фирме, предоставляющей услуги облачных сервисов?»), ваши неуклюжие маневры отобьют у людей всякий интерес к вам. Лучшая самореклама естественна и ненавязчива; вы просто вносите свою лепту в беседу, а не всецело завладеваете вниманием. (Как я пишу в книге «Персональный ребрендинг», еще лучше, чтобы для этой цели у вас был товарищ и единомышленник, который вовремя вставит несколько хвалебных реплик, упомянув ваши соответствующие достижения.)

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

И, наконец, даже занимаясь саморекламой, нужно обязательно проявлять скромность. Это ни в коем случае не значит, что нужно скрывать свои способности. Однако следует учитывать, что некоторые ваши достижения могут вызвать у людей чувство зависти и собственной неадекватности. Старайтесь не выглядеть слишком самонадеянным. Говоря о себе, у вас есть прекрасная возможность отдать должное тем, кто помог вам на вашем пути. Если вы работали в Китае, люди, скорее всего, спросят вас о знании языка. Разумеется, вы можете просто сказать «Я бегло говорю по-китайски» и все тут. Но гораздо благороднее показать ваши знания в широком контексте. «Мне повезло: в старших классах школы нам преподавали китайский, поэтому за несколько лет я неплохо его выучил». Ваши результаты не стали менее впечатляющими, но вы подчеркнули свои навыки, не вызывая у других комплекс неполноценности. А еще важно помнить, что скромность не значит самоуничижение. Да, в некоторых странах, особенно в Азии, преуменьшение достижений может быть неплохой стратегией продвижения самого себя. Но в США вы рискуете показаться некомпетентным («раз он говорит, что знает китайский так себе, значит, так оно и есть») или неестественным и надменным. Будьте скромным, но оставайтесь самим собой.

Часто люди избегают саморекламы, боясь вбить клин между собой и коллегами и прослыть хвастуном. Но этого вполне можно избежать. Наоборот, персональный брендинг может быть полезен не только вам, но и вашей компании. Помогите организации понять, в чем вы сильны, чтобы вашим талантам нашли наилучшее применение.

**ДОРИ КЛАРК**

*Стратегический консультант, среди ее клиентов – компания Google, Йельский университет и Служба Национальных Парков.*

# Развивайте эмоциональный интеллект

[Энни МакКи](http://hbr-russia.ru/blogs/921/) 06.05.2015

Если вы из тех невезучих, кому приходится иметь дело с тупым коллегой или грубым боссом, то вы не один такой. Увы, многих из нас окружают на работе люди, у которых эмоциональный интеллект отсутствует напрочь. Они просто не понимают, что делают, им недостает социальных навыков, без которых трудновато взаимодействовать в сложном мультикультурном мире, в быстро меняющемся окружении. Они превращают в ад жизнь всех окружающих.

Как изменить подобного человека, как сделать так, чтобы ваше рабочее место стало более приятным, нормальным, продуктивным? И чья это обязанность – приводить подобных типов в чувство?

Если такой социально некомпетентный или просто зловредный индивидуум работает непосредственно на вас, то сделать что-нибудь — ваша обязанность. Эти люди отравляют работу в команде и отрицательно влияют на производительность, не говоря уж о моральном климате. Это бомба замедленного действия, готовая взорваться, когда этого меньше всего ожидаешь. Они отнимают время, отнимают силы. Пусть срочно меняются или уходят.

Но вот беда: эмоциональный интеллект развить очень трудно, потому что он зависит от психологического развития и от состояния нейронных сетей, которые складываются на протяжении всей жизни. Нужны огромные усилия, чтобы поменять застарелые привычки общения, а тем более такие базовые компетенции, как самосознание и эмоциональный самоконтроль. Человек должен захотеть поменять свое поведение и вложиться в развитие эмоционального интеллекта, иначе ничего не получится. На практике это значит: с тем, кто меняться не хочет, ничего не сделаешь.

Нам кажется, будто человек исправится, если ему велит это сделать авторитетный эксперт (тем паче начальник). Но для сложных изменений и развития недостаточно стимулов в виде обещанного повышения или лучшего офиса – даже если человек попытается что-то сделать, улучшения не будут устойчивыми. Угрозы и наказания только озлобляют, сотрудник начинает совсем плохо себя вести. Менеджмент с помощью кнута и пряника и лежащий в его основе бихевиористский подход давно разоблачены, однако в самых новаторских организациях управленцы зачастую начинают именно с них (да ими и заканчивают).

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Работают и другие методы: а) помочь человеку составить глубокое и полностью личное представление о своем будущем и b) помочь ему увидеть, над какими его нынешними манерами нужно поработать, чтобы будущее его не разочаровало. Первые две ступени описаны в книге Ричарда Бояциса «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта» — эту теорию мы уже много лет применяем в работе с бизнес-лидерами. Согласно Бояцису и нашей практике работы с руководителями вот путь, на котором люди начинают, а затем поддерживают перемены в тех комплексных навыках, которые связаны с эмоциональным интеллектом.

Во-первых, найти мечту. Если вы занимаетесь коучингом, нужно прежде всего помочь своему ученику выяснить, чем он более всего дорожит в жизни. Лишь затем можно переходить к обсуждению важных для этого человека аспектов работы. Затем помогите ему или ей создать ясную и убедительную картину будущего, включающую крепкие позитивные отношения с родными, друзьями и сотрудниками. Я сознательно говорю о коучинге, а не о менеджменте. Разница огромная.

Далее, постарайтесь понять, что происходит: каков на данный момент уровень эмоционального интеллекта этого человека? Когда у индивидуума появляется мощная мечта, он черпает в ней силы и готов выдержать критику, лишь бы выяснить истину. Если вы сумели стать для него настоящим коучем, он будет вам доверять и прислушиваться к вам. Но все же этого может оказаться недостаточно. Ему нужна критика других людей, либо в форме обсуждения по формату 360º или процесс Самоисследования лидера, описанный в нашей книге «Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности». Эти тактики дают шанс напрямую обсудить с надежными друзьями их эмоциональный интеллект и другие навыки.

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

Когда же вы увидите и мечту, и реальность, наступает время проанализировать разрыв между ними и составить план обучения. Опять же заметьте: не «план менеджмента поведения» и даже не «план развития». План обучения отличается тем, что он прямой линией соединяет личное видение будущего с теми навыками, которые придется освоить по пути к этому будущему, то есть непосредственно с задачей развития навыков.

Цели обучения огромны. Вот, к примеру, один мой знакомый руководитель. Талантливый человек, но его чуть не уволили за отвратительное отношение к людям. Ему подай то, что он потребовал, и берегись, если оказался у него на дороге. Никак он не собирался меняться, пока не заметил, что таким же катком наезжает и на собственных детей. Это никак не соответствовало его идеалу счастливой, нежной семьи, которая сохраняет близость на всем протяжении жизни. Итак, видя перед собой и такую мечту об идеальном будущем, и отвратительную реальность, проявляющуюся и на работе, и дома, он взялся развивать в себе эмпатию. Это одна из самых сложных целей обучения, но также и одна из самых насущных компетенций. Способность к эмоциональной и когнитивной эмпатии закладывается в начале жизни и с каждым годом постепенно усиливается. Наш герой получил в детстве хорошие основы эмпатии, но затем интенсивная подготовка к карьере и работа в консалтинговой фирме, где приходилось шагать по головам, выбили из него все человеческое. Теперь ему пришлось заново учиться понимать людей и заботиться о них. И ему это удалось. Понадобилось довольно много времени, но в итоге он справился.

Как видите, это долгая и непростая работа. И вот заключительный момент теории: ни ваш подопечный, ни вы сами не справитесь в одиночку. Каждый нуждается в людях – в добрых, готовых поддержать его людях – только с их помощью можно встать на путь саморазвития. Вы готовы помочь своим сотрудникам? Вы поможете им найти и другую поддержку, помимо вашей? Людей, которые будут ободрять их, когда уверенность пошатнется или когда произойдет неизбежный рецидив?

Читайте материал по теме: [Без чего не сможет обойтись настоящий лидер](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14131/)

От развития эмоционального интеллекта может зависеть успех и в жизни, и в работе. И если вы отвечаете за вклад всех членов команды, то придется вам взяться за тех (многих), кому недостает этого фактора, от кого одни неприятности. Это ваша работа.

А если вы тут не начальник? Все-таки и в этом случае вы можете многое изменить в коллегах и для коллег. Эти правила все равно помогают трудным людям измениться, нужно только найти другой способ подступиться к ним. Согласно моему опыту, для начала нужно создать безопасное пространство и установить доверие. Найдите в этом человеке что-то приятное и скажите ему об этом. Воздайте ему должное, где это возможно, да еще и добавьте (люли такого типа, как правило, не уверены в себе). Проявите доброту. Словом, примените весь свой эмоциональный интеллект, чтобы подготовить его или ее к развитию.

И, наконец, помните: если ничто не помогает, значит, этому проблемному сотруднику просто не место в команде – а может быть, и в компании. И если вы начальник, помогите ему уйти с достоинством.

# У вас мало эмоций?

[Мюриэл Уилкинс](http://hbr-russia.ru/blogs/1027/)

05.02.2015

Десять лет работая коучем высокопоставленных руководителей, я никогда еще не встретила человека, который бы сам признался, что ему нужно поработать над эмоциональным интеллектом. И в то же время несть числа тем случаям, когда люди говорили мне: «Главное, чем должен заняться N, — это повышение своего эмоционального интеллекта». Суть проблемы такова: те, кому больше всего нужно развивать это качество, меньше всего отдают себе в этом отчет. Научные факты неоспоримо свидетельствуют о том, что эмоциональный интеллект — главное, что отличает лучших из лучших от всех остальных. Однако среди нас есть те, кто совсем не стремится обладать этим важным качеством — или вспоминает о нем слишком поздно.

Возьмем моего клиента Крэга (имя изменено), который поначалу демонстрировал огромный потенциал и добивался прекрасных результатов для компании. Его проблема была в том, каким способом он их достигал. Когда коллег попросили рассказать о нем, они говорили приблизительно следующее: «он как слон в посудной лавке», «у него острые локти», «он оставляет после себя горы трупов». Подход Крэга к работе был контрпродуктивным, поскольку он был не способен привлекать, мотивировать и удерживать хороших сотрудников. Его непосредственные подчиненные жаловались на его взрывной характер и отсутствие терпения. Когда я поделилась их комментариями с Крэгом, это застало его врасплох. Он был уверен, что мы с его коллегами просто не поняли друг друга. Ему не хватало умения взглянуть на себя со стороны и элементарной эмпатии — этих отличительных черт человека, наделенного эмоциональным интеллектом.

Вот несколько сигналов о того, что вам нужно поработать над своим эмоциональным интеллектом:

* Вам часто кажется, что окружающие не понимают того, что вы хотите им сказать, и это вызывает у вас раздражение и фрустрацию.
* Вас удивляет, когда ваши слова или шутки задевают окружающих, вам кажется, что они реагируют излишне эмоционально.
* Вы считаете, что не так уж важно, любят вас на работе или нет.
* Вы спешите вставить в разговор свое мнение и защищаете его с большим рвением.
* Вы предъявляете к другим такие же высокие требования, как и к себе.
* Вы считаете, что в большинстве проблем вашей команды виноваты другие.
* Вас раздражает, когда окружающие ожидают от вас, что вы будете разбираться в их чувствах.

Итак, что делать, если вы узнали в этом описании себя?

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Предлагаю стратегию из четырех шагов.

**Попросите об обратной связи.** Невозможно решить проблему, о которой вы не знаете. Важнейшая составляющая эмоционального интеллекта — умение взглянуть на себя со стороны или способность отдавать себе отчет в своих действиях. Не так уж важно, опросите ли вы всех, кто имеет с вами дело на работе, или лишь некоторых. В любом случае это ключевой шаг к тому, чтобы понять, что вы делаете и чего не делаете. И не пытайтесь просто найти оправдание своему поведению. Этим вы только сводите все свои усилия на нет. Наоборот, прислушайтесь к обратной связи, постарайтесь получше ее понять и усвоить. Когда Крэг впервые услышал, что о нем думают другие, он сразу же принялся себя защищать. Но, когда он прислушался к мнению окружающих, он признал их правоту и принял решение измениться.

**Помните о зазоре между вашими намерениями и реальным воздействием ваших слов.** Люди с малоразвитым эмоциональным интеллектом часто недооценивают отрицательное влияние, которое их слова и поступки оказывают на окружающих. Они игнорируют разницу между тем, что они имеют в виду, и сообщением, которое на самом деле слышат окружающие. Вот несколько распространенных примеров того, что говорит недостаточно чуткий человек, и того смысла, который слышат окружающие.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

Вы говорите: «В конце концов самое главное — это сделать дело».

Они слышат: «Все, что меня волнует, — это результаты, и, если по мере их достижения мы кого-то обидим, ничего не поделаешь».

Вы говорите: «Если это могу понять я, это может понять кто угодно».

Они слышат: «Вы слишком глупы, чтобы это понять».

Вы говорите: «Не вижу, из-за чего весь сыр-бор».

Они слышат: «Меня не волнуют ваши чувства».

Независимо от того, что вы на самом деле хотите сказать, задумайтесь о том, как ваши слова повлияют на окружающих. Вам действительно хочется, чтобы они почувствовали себя именно так? Крэг был печально известен своими резкими комментариями, которые вынуждали людей ощетиниваться в ответ. Однако он начал задумываться над тем, какой эффект производят его слова. Перед каждой встречей он отводил несколько минут на то, чтобы задать себе вопрос: «Какое впечатление я хочу произвести? Какие чувства по отношению к себе я хочу вызвать? Как мне нужно сформулировать свое сообщение, чтобы достигнуть цели?

**Нажмите на паузу.** Высокий уровень эмоционального интеллекта — это умение делать правильный выбор в разных ситуациях, а не просто следовать своим рефлексам. Например, Крэг часто перебивал других людей и затыкал им рот, не давая изложить свою идею до конца. Это поведение было вызвано тем, что он боялся потерять время и контроль над ситуацией. Чтобы изменить положение, он стал стараться сначала выдержать паузу и лишь потом реагировать. Есть два вида паузы:

* Время, чтобы прислушаться к себе. Когда в момент обсуждения Крэг начинал проявлять нетерпение и раздражаться, часто он чувствовал, как у него сжимаются челюсти и спирает дыхание. Когда он стал обращать внимание на эти симтомы, он научился останавливаться и напоминать себе о своем страхе упустить контроль. В результате, вместо того чтобы по привычке срываться, Крэг смог принимать более взвешенные решения о своей реакции.

Читайте материал по теме: [Без эмоционального интеллекта не будет нормального руководства](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14957/)

* Время, чтобы прислушаться к окружающим. Слушать — означает помочь другим почувствовать, что вы их понимаете (даже если вы при этом с ними не согласны). Это не то же самое, что молчать. Это значит дать другим высказать свою мысль, прежде чем встревать со своей.

**Влезьте в обе шкуры.** Для развития эмпатии (ключевого компонента эмоционального интеллекта) вам часто предлагают «почувствовать себя в чужой шкуре», но и своими чувствами пренебрегать не стоит. Вам нужно надеть на себя «обе шкуры» — отдавать себе отчет как в своих, так и в чужих целях и планах, видеть ситуацию с обеих сторон. Раньше подход Крэга был таков: «Вот что мне нужно». Теперь он сменил его на «Вот мои заботы, и ваши цели и потребности я тоже слышу. Давайте разработаем план, принимая во внимание позиции обеих сторон».

Развитие эмоционального интеллекта требует упорства, дисциплинированности и четкого понимания важности этого дела. Однако со временем вы обнаружите, что результаты намного превосходят все усилия, которые вам пришлось приложить для их достижения.

**МЮРИЭЛ УИЛКИНС**

*Соучредитель и партнер Isis Associates*

# Рискуйте!

[Энн Кремер](http://hbr-russia.ru/blogs/686/)

18.05.2015

Марк был ветераном своей отрасли. До своего увольнения в 2012 году, всего за шесть месяцев до того, как ему стукнуло пятьдесят, он все всегда делал правильно. Он прошел трудный путь: поднялся вверх по иерархической пирамиде в издательском деле, из простого помощника стал выпускающим редактором, затем получил пост главного редактора. Но электронные книги и Amazon дестабилизировали отрасль, и волны слияний и поглощений уменьшили количество рабочих мест. Теперь Марк (имя изменено) признает, что «не придал должного значения огненным буквам на стене». Он сказал, что последние 18 месяцев перед увольнением он провел во внутреннем отрицании самой возможности своего увольнения: его команда уже претерпевала реорганизацию. «Несмотря на это, — говорит он, — я изо всех сил держался за свое место, вместо того чтобы думать о возможных выходах. В тот момент я не мог себе представить жизнь вне рамок корпоративного издательского мира, вне того круга, к которому я принадлежал (и в котором добился серьезного успеха), с тех пор, как пришел туда в 21 год».

История Марка — предупреждение всем нам. По моему опыту принимать желаемое за действительное, как это сделал Марк (надеясь, что все само собой утрясется), редко бывает мудрым решением. Бездействие влечет за собой издержки, которые могут оказаться не менее высокими, чем риски, связанные с возможными действиями. Просто людям менее свойственно просчитывать и учитывать «цену» бездействия. На сегодняшнем рынке труда, где рабочие места и целые профессии исчезают и появляются с бешеной быстротой, я готова поспорить, что самое рискованное дело — это исходить из надежности и непоколебимости вашей отрасли и места работы. Если сомневаетесь, просто поговорите с бывшими сотрудниками Countrywide, British Petroleum или журнала Newsweek. Бывший директор по кадрам Netflix Пэтти Маккорд считает, что компании должны перестать обманывать людей, заявляя о «надежности» их работы, поскольку такого понятия больше просто не существует.

Исследование, которое я провела в 2012, 2013 и 2014 годах в партнерстве с международным рекламным агентством J. Walter Thompson для своей новой книги «Risk/Reward», показывает, что в наши дни беспокойство о профессиональном будущем — весьма серьезная проблема. Более половины респондентов наших опросов (по всей территории США, от уборщиков до гендиректоров, от юношей до убеленных сединами стариков) думают не просто о смене работы, но об изменении всей карьеры! Задумайтесь об этом. Половина всех американцев мечтает делать что-то радикально отличающееся от своего теперешнего занятия.

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

Но на деле совсем не просто выбросить за борт, подобно балласту, карьеру, которой посвятил несколько десятилетий, чтобы погнаться за чем-то новым. Между мечтами о другом занятии и реальными шагами в эту сторону — дистанция огромного размера, особенно если человек многие годы приобретал знания и взбирался по карьерной лестнице. Наплевать на свое потом и кровью заработанное юридическое образование и годы практики в адвокатской конторе на пути к партнерскому креслу и начать писать для телевидения, как поступил один мой знакомый — да об этом страшно даже подумать! Большинство людей мечтают, но не действуют.

Что же нас останавливает? Имеется множество разных финансовых и поведенческих препятствий к рискованным действиям (непереносимость потерь и самого риска, непонимание теории о невозвратных издержках, некачественное планирование), но по сути все сводится к тому, что мы как люди устроены по принципу «лучше синица в руках». Никому из нас не нравится жить с неопределенностью — особенно когда от возможных потерь и приобретений зависит наш уровень жизни и благополучие нашей семьи в долгосрочной перспективе. Психологически, особенно в тяжелые для экономики времена люди скорее склонны держаться за плохонькую работу, чем сделать ставку на некую авантюру с сомнительными перспективами, которая в конце концов может оказаться для них выгоднее. И у всех у нас разная степень готовности к риску, которая влияет на наши расчеты возможных приобретений и потерь. Итак, как же перейти от опасного бездействия к спасительному действию?

Начните с создания полезных связей. В своей книге «Обретая Я. Неординарные стратегии, изменяющие карьеру» Эрминия Ибарра, профессор организационного поведения в INSEAD, пишет, что существующие контакты людей «не помогают им резко изменить свою карьеру... Та сеть связей, в которой они находят поддержку на своей стабильной работе, редко будет полезна в поиске чего-то нового и радикально другого». Когда мы хотим карьерного поворота на 45, а то и на 90 градусов, большинство рабочих мест, которые нам предложат кадровые агентства, покажутся нам неподходящими, и это легко объяснить. Поэтому чем больше мы узнаем людей самых разных профессий, тем легче нам представить самих себя в какой-нибудь иной роли.

Читайте материал по теме: [Чтобы сформировать у себя правильные привычки, нужно выяснить, что вас мотивирует](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15575/)

Социолог из Стэнфорда Марк Грановеттер открыл, что самые полезные контакты для людей, ищущих новую работу, — это не близкие друзья и не новые знакомые, а люди, с которыми их соединяют достаточно слабые, но старые, сформировавшиеся на протяжении нескольких лет связи. Кроме того, чем больше занятия этих знакомых отличаются от вашей собственной работы, тем больше у вас шансов успешно произвести резкий карьерный поворот.

Возможно, самое большое препятствие на пути к изменению профессиональной жизни — это ощущение, что любая значительная перемена должна быть по принципу «все или ничего».

Или я бросаю свою противную работу, или просто стискиваю зубы и терплю дальше. Мне нужно составить серьезный бизнес-план, чтобы понять, сможет ли разработанный мной гибрид маффина и круассана, который я буду развозить на грузовичке, приносить мне достаточно дохода. Я хорошо выстраиваю логические аргументы, поэтому должен бросить продажи и сделаться юристом.

Гораздо лучше будет, если мы разобьем эти проблемы на мелкие шаги. Например, человек, склонный к логике, прежде чем тратить три года и серьезные деньги на юридическое образование, может почувствовать вкус к этой профессии в качестве административного помощника юриста. А пекарь-любитель с забойным новым рецептом может сначала обратиться в местную кондитерскую с предложением продавать его необычную продукцию, благодаря чему он сможет проверить реакцию рынка на его произведение, прежде чем создавать настоящий бизнес-план. Человек, недовольный своей работой, может на выходных побыть волонтером в той организации, которая, по его мнению, была бы для него наиболее интересной. Таким образом, он увидит, что эта работа представляет из себя на самом деле, еще до того как бросит все в погоне за туманной фантазией. Затем, вооруженный реальными фактами, каждый из этих гипотетических желающих сменить карьеру обретет больше ясности насчет следующих шагов. Фокус в том, чтобы реально сделать что-то прямо сейчас.

Нам необходимо постоянно находить новые вызовы и приобретать навыки реагирования на них. Более того, по словам Сони Любомирски, психолога из Калифорнийского университета, сам момент взятия на себя обязательств и постановки задач обеспечивает нашей жизни структуру и смысл, которые приведут к более высокому уровню удовлетворенности. Она цитирует Честертона, который сказал: «Есть нечто, что освещает своим светом все остальное. Это идея блага, ожидающего нас за поворотом».

Реальная жизнь по определению полна экспромтов и состоит из наших реакций на конкретные события в данный момент времени, затем в следующий и снова в следующий. Как написал Том Питерс: «Я уже много раз говорил и всем сердцем уверен в этом: за 48 лет я научился лишь одному: кто пробует как можно больше способов, тот выигрывает».

**ЭНН КРЕМЕР**

*Бывший исполнительный вице-президент и креативный директор компаний Nickelodeon и Nick at Nite.*

# Что нужно для успешной карьеры

Дэниел Гоулман

Эстер — руководитель небольшой команды. Доброжелательная и вежливая, она неравнодушна к людям. Она умеет решать их проблемы, видит возможности там, где другие замечают лишь препятствия. Всегда в курсе дела, заражает коллег своей уверенностью и спокойствием. Ее начальник уверен, что ему повезло с подчиненной, и часто хвалит Эстер за эмоциональный интеллект (или EI). И действительно, сама Эстер считает высокий EI одной из своих сильных сторон и рада, что есть хотя бы один пункт, над которым не нужно работать в рамках программы развития лидерских качеств.

Однако вот что странно: даже будучи оптимисткой, Эстер чувствует, что ее карьера пробуксовывает. Она не может продемонстрировать высокие результаты, которые ждет от нее компания, и понимает, что одного эмоционального интеллекта явно недостаточно.

Ловушка, в которую попались Эстер и ее руководитель, довольно распространена: они слишком узко понимают эмоциональный интеллект. Поскольку оба сосредотачивают свое внимание лишь на общительности, «приятности» и умении войти в положение окружающих, они упускают из вида важнейшие элементы эмоционального интеллекта, которые помогли бы Эстер стать более сильным и эффективным лидером. Такому руководителю, как Эстер, может недоставать умения доносить до сотрудников нелицеприятную информацию, способности идти наперекор общепринятому мнению, стимулировать перемены и творческий подход, необходимый для нестандартного мышления. Но эти пробелы возникли не из-за эмоционального интеллекта Эстер как такового — они лишь свидетельствуют о том, что ее эмоциональные навыки развиты неравномерно. В той модели EI и эффективного лидерства, которую мы разработали за 30 лет изучения сильных сторон выдающихся руководителей, мы обнаружили, что сбалансированный набор конкретных навыков из спектра эмоционального интеллекта на самом деле готовит лидера именно к таким непростым ситуациям.

Есть много моделей эмоционального интеллекта, и у каждой свой набор навыков. Их часто сваливают в одну кучу, называя EQ, но мы предпочитаем сокращение EI. По нашему мнению, EI состоит из четырех зон: **самосознания**, **самоконтроля**, **социального восприятия** и **умения налаживать отношения**. Каждая зона тесно связана с несколькими навыками эмоционального интеллекта — получаемых с опытом качеств, которые позволяют вам достигать отличных результатов в работе вообще и в качестве лидера в частности (**см. таблицу ниже**). Они включают в себя области, в которых Эстер явно сильна: **эмпатию**, **оптимизм и самоконтроль**. Но среди навыков есть и такие важные качества, как **умение достигать целей**, **авторитет**, **способности разрешать конфликты**, **работать в команде** и **вдохновлять других**. Они требуют не меньше работы с эмоциями, чем первый набор навыков, и тоже должны быть приоритетными для развития будущего лидера.



Например, если бы Эстер умела **разрешать конфликты**, то смогла бы донести до людей неприятную информацию. А если бы она обладала **авторитетом** в глазах своих сотрудников, ей бы самой хотелось донести до них критическую обратную связь, чтобы **повести за собой** и помочь в профессиональном росте. Представим себе, что у Эстер есть властный и резкий коллега. Вместо того чтобы стараться смягчить его негативное поведение всякий раз, когда она сталкивается с ним, Эстер следует использовать более широкий спектр навыков EI для привлечения внимания коллеги к этому вопросу. Для этой задачи ей пригодится эмоциональный **самоконтроль**, помогающий держать себя в руках, объясняя человеку, что именно плохо в его стиле общения. Выведение подспудно копящихся неприятных эмоций на поверхность и есть грамотное **управление конфликтами**. Эстер также могла бы использовать свой **авторитет** и дать понять коллеге, что она желает ему добра и хочет, чтобы он добился успеха, но просит проследить за тем, как его стиль общения отражается на окружающих. Так он сможет понять, что изменения в его поведении пойдут на пользу всем.

Если бы Эстер развивала в себе навык **вдохновляющего лидерства**, то добилась бы большего успеха, инициируя перемены. Лидер, обладающий этим качеством, способен сформулировать свое видение или миссию, которые эмоционально резонируют как с ним самим, так и с его подчиненными. А это и есть ключевая составляющая мотивации, которая так необходима для изменений: корреляция между эмоциональным интеллектом, инициированием перемен и визионерским лидерством подтверждена несколькими исследованиями.

Чтобы преуспеть, лидерам необходимо развить у себя целый спектр качеств EI. Если это произойдет, результаты для бизнеса не заставят себя долго ждать.

Как вам понять, что нужно улучшить в вашем эмоциональном интеллекте — особенно если вам кажется, что в некоторых зонах он достаточно развит? Проанализировав все двенадцать компонентов, вы поймете, в какой зоне вам еще нужно расти. Есть несколько формальных моделей эмоционального интеллекта, и многие из них снабжены собственными диагностическими инструментами. Когда вы решаете, какой инструмент выбрать, примите во внимание то, насколько хорошо он прогнозирует результаты, которые вы покажете как лидер. Некоторые тесты оценивают то, как вы сами себя видите; они во многом похожи на тесты типов личности, которые также опираются на самоощущение человека. Другие теории — например, президента Йельского университета Питера Саловея и его коллег — определяют EI как способность. Их тест MSCEIT коррелирует с тестом на IQ больше, чем какой-либо другой.

Мы рекомендуем круговую оценку, при которой собираются как ваши собственные рейтинги, так и мнения тех, кто вас хорошо знает. Эта внешняя обратная связь особенно важна для всех зон эмоционального интеллекта, включая самосознание (как вам еще понять, что вы недостаточно знаете самого себя?). Можно получить некоторое представление о своих сильных и слабых сторонах, попросив об обратной связи тех, кто с вами работает. Чем больше людей вы спросите, тем более полную картину получите.

Формальная круговая оценка, которая включает систематическое наблюдение за вашим поведением со стороны людей, которые с вами работают, часто не соответствует показателям IQ или личностных тестов. Но в то же время она дает самый точный прогноз эффективности лидера, текущих бизнес-результатов, вовлеченности и удовлетворения от работы (и от жизни). В эту категорию попадает и наша собственная модель, Emotional and Social Competency Inventory, или ESCI 360 — доступный на рынке продукт, который мы разработали вместе с Korn Ferry Hay Group для измерения двенадцати компонентов EI. Она основана на том, как другие оценивают видимые аспекты поведения лидера. Исследования обнаружили, что чем больше разрыв между собственными оценками и тем, как руководителя видят другие, тем меньше качеств эмоционального интеллекта на самом деле присутствует у лидера и тем хуже его результаты в бизнесе.

Эта оценка критически важна для полного представления о вашем эмоциональном интеллекте, но даже простое понимание того, что эти двенадцать навыков составляют часть EI — лишь важный первый шаг в решении проблемы. Самый эффективный метод восполнения дефицита EI — это коучинг. Когда вы будете пытаться жить по-новому, экспертная поддержка в моменты побед и поражений будет бесценна.

Даже людям с развитыми лидерскими качествами не помешает лучше разбираться в тех зонах эмоционального интеллекта, в которых им еще можно расти. Полагая, что эмоциональный интеллект — это «быть приятным во всех отношениях», или что ваш EI прекрасен, как вы сами, или (что еще хуже) что он не может помочь вам преуспеть в карьере, вы тормозите свое лидерское развитие. Не делайте этого.

**Об авторах:**  **Дэниел Гоулман** — сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта, созданного на базе Школы профессиональной и прикладной психологии университета Ратгерс. Автор книг «Эмоциональный интеллект» (Emotional Intelligence. Bantam, 1995) и «Работа с эмоциональным интеллектом» (Working with Emotional Intelligence. Bantam, 1998). **Ричард Бояцис** — заслуженный профессор отделений организационного поведения и когнитивной психологии университета Кейс Вестерн Резерв.

# У сотрудника есть хобби – это хорошо или плохо? [[rss](http://rss.superjob.ru/export/rss/research.xml?id_cat=1)](http://rss.superjob.ru/export/rss/research.xml?id_cat=1)

27 января 2015 года

Автор: [Исследовательский центр портала Superjob.ru](http://www.superjob.ru/research/about/)

**Большинство рекрутеров считают, что соискателям нужно писать в резюме о своих хобби, однако не каждое увлечение способствует трудоустройству, выяснил Исследовательский центр портала**[**Superjob.ru**](http://www.superjob.ru/)**.**

Более половины (58%) менеджеров по персоналу считают, что соискателям следует указывать в резюме информацию о своих хобби и увлечениях. По словам рекрутеров, эти сведения «дают представление о возможностях и способностях соискателя», «могут быть использованы для налаживания контакта с соискателем в процессе интервью», помогают «построению психологического портрета кандидата». Еще 22% эйчаров призывают соискателей действовать несколько осмотрительнее и публиковать в резюме информацию только о тех хобби и увлечениях, которые соответствуют специальности и характеру будущей работы. 12% рекрутеров считают, что сведения о хобби не обязательно афишировать: «Чем заниматься в свободное от работы время — это личное дело каждого». Еще 8% опрошенных затруднились с ответом: «Зависит от ситуации. В некоторых организациях не приняты те или иные увлечения».  
  
Случаи, когда соискатели получали отказ в приеме на работу из-за своих хобби и увлечений, нечасты, но все-таки встречаются: 7% рекрутеров сообщили, что в их практике бывало подобное. В зависимости от специфики должностных обязанностей и профиля деятельности компании под негласный запрет могут попасть и экстремальный спорт, и охота, и увлечение современной музыкой. Но чаще отказниками становятся соискатели, чьи хобби и увлечения, по словам эйчаров, «оставляют след на внешности» — фанаты йоги, восточных единоборств с их особыми прическами и костюмами, байкеры, футбольные болельщики с шарфами любимых команд, боксеры и гонщики с разбитыми лицами, рокеры, готы, панки и прочие представители музыкальных субкультур. В серьезную компанию вряд ли примут на работу фаната компьютерных игр и картежника. Страсть к путешествиям также настораживает: «Если соискатель успел объехать половину земного шара, когда же он успевает выполнять свои должностные обязанности?» — спрашивают рекрутеры.  
  
К счастью для соискателей, 84% представителей работодателей не считают наличие того или иного увлечения фактом, достаточным для отказа в трудоустройстве: «Наоборот, хобби — это то, что обычно объединяет людей». «Бывали случаи, когда наоборот принимали за увлечение или хобби», — комментировали эйчары, однако такие случаи — скорее исключение, чем правило.  
  
  
Место проведения опроса: Россия, все округа  
Населенных пунктов: 116  
Время проведения: 13-15 января 2015 года  
Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала  
Размер выборки: 1000 респондентов  
  
Вопрос:   
**«Как вы считаете, нужно ли соискателям указывать в резюме свои хобби и увлечения?»**  
  
Ответы респондентов распределились следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да, нужно указывать любые хобби и увлечения | 58% |  |
| только если хобби и увлечения соответствуют специальности и характеру будущей работы | 22% |  |
| нет, это лишняя информация | 12% |  |
| затрудняюсь ответить | 8% |  |

Некоторые комментарии респондентов:  
  
**«Да, нужно указывать любые хобби и увлечения» – 58%**  
«Дает представление о широте кругозора человека».  
«Это дополнит портрет соискателя».  
«Однако эти сведения нелегко и подтвердить, и опровергнуть; и всё же опытный интервьюер способен уточнить портрет соискателя, практически анализируя любую информацию».  
«Обязательно нужно указывать, это позволит узнать, чем он занимается вне работы и не будет ли его хобби мешать работе, а также насколько сотрудник интересуется и развивается морально».  
«На мой взгляд, это помогает лучше узнать человека, найти более интересный и «не замыленный» подход к нему на первом собеседовании, а позднее ему легче будет адаптироваться в коллективе, возможно, проявить себя на каких-то внутрикорпоративных мероприятиях».  
«Информация о хобби дает представление о возможностях и способностях соискателя, которые могут помогать или мешать работе».  
«Указывать, если они характеризуют соискателя как позитивного, уравновешенного и здорового человека».  
«Хобби и увлечения могут многое рассказать о человеке, в том числе и о темпераменте, что в некоторых специальностях немаловажно!»  
«Это интересно, в частности для построения психологического портрета кандидата».  
«Это помогает лучше раскрыть личность кандидата, проводить мотивационное интервью. Эта информация может быть использована для налаживания контакта с соискателем в процессе интервью. В дальнейшем помогает работать с лояльностью, прогнозировать периоды присутствия-отсутствия на работе. Также помогает в выборе способов материального и нематериального поощрения».  
«Хобби могут многое рассказать о характере человека. Например, женщина, которая любит вязать, явно обладает безразмерным терпением, а молодой парень, увлекающийся спортом, никогда не прогуляет работу из-за очередной пьянки с друзьями».  
«Эта информация лучше помогает понять личность кандидата и соответствие вакансии, а также ценностям и видению компании».  
«Характеризует не меньше послужного списка».  
  
**«Только если хобби и увлечения соответствуют специальности и характеру будущей работы» – 22%**  
«Увлечения и хобби могут помочь компании в сплочении коллектива».  
  
**«Нет, это лишняя информация» – 12%**  
«Чем заниматься в свободное от работы время – это личное дело каждого».  
«Не обязательно, главное деловые качества опыт, навыки. Личностные качества можно и на собеседовании определить».  
«Об этом можно спросить на собеседовании».  
  
**«Затрудняюсь ответить» – 8%**  
«Можно указать, а можно и не указывать».  
«Зависит от ситуации. В некоторых организациях не приняты те или иные увлечения».  
  
  
Место проведения опроса: Россия, все округа  
Населенных пунктов: 123  
Время проведения: 13-15 января 2015 года  
Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала  
Размер выборки: 1000 респондентов  
  
Вопрос:   
**«Бывали ли в вашей практике случаи, когда вы отказывали соискателю в трудоустройстве из-за его / ее хобби или увлечения?»**  
  
Ответы респондентов распределились следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да | 7% |  |
| нет | 84% |  |
| затрудняюсь ответить | 9% |  |

Некоторые комментарии респондентов:  
  
**«Да» – 7%**  
«На вакансию продавца с графиком работы 2х2 пришла болельщица ФК «Зенит». Она сказала, что в дни матчей она не может присутствовать на работе, т.к. ходит на стадион и сопровождает команду с фанклубом. Поэтому мы с ней обсудили на собеседовании несовместимость ее увлечений и специфику графика работы в нашей компании. Отказ она восприняла как мотивированный и ушла без обиды на нашу компанию».  
«Ролевые игры или экстремальный спорт».  
«Обычно с этим можно столкнуться в деловой среде (банки, страховые компании), куда не берут ярко выраженных байкеров, бывших тату-мастеров и т.д. Т.е. когда хобби или увлечения человека оставляют след на его внешности».  
«Девушка очень увлекалась йогой, затем начала рассказывать про кришнаитов и множество подробностей, которые работодателю знать не обязательно. Создала впечатление немного «летящей», а при работе с деньгами это недопустимо. Если бы промолчала, создалось бы положительное впечатление».  
«Игра в покер на деньги».  
«Игра на фондовых рынках».  
«Соискатель на собеседовании рассказал, что он собирает женские колготки. На мой взгляд, довольно странное увлечение для взрослого мужчины...»  
«Да, отказали кандидату, активному и увлекающемуся экстремальными видами спорта, т.к. позиция была под очень спокойного усидчивого человека. Парень хороший был, но не осилил бы монотонные будни в компании».  
«Из-за экстремальных видов спорта. Научены горьким опытом: замучили больничными по травмам ног-рук на 1-2 месяца!»  
«Он был готом, а так как его трудовая деятельность заключалась в общении с клиентами, мы отказали ему в трудоустройстве (менять свои взгляды он не хотел)».  
«Игра на бирже по ночам (сотрудник не высыпается), музыкант-барабанщик (подозрение, что часто выпивает)».  
«Профессиональный бокс, участие в боях. Вакансия – менеджер по работе с корпоративными клиентами».  
«Отказывали, когда кандидат, претендующий на вакансию с постоянной занятостью в офисе, указывает в качестве увлечений путешествия. Кроме того, рассказывает на собеседовании и о совершенных, и о планируемых поездках. Понятно, что он проработает недолго».  
«Гонки на мотоциклах».  
«Непомерная любовь к животным».  
«Это хобби – экстремальные стрижки и цвета волос, а также пирсинг на лице в неумеренном количестве. В нашей работе с клиентами это недопустимо».  
«Да, хобби работника занимало всё лето. Он собирался каждый раз брать отпуска за свой счёт».  
«Увлечение музыкой в стиле «металл». Внешний вид и одежда была соответствующая. При всем при этом кандидат была женщина на должность главного бухгалтера, единственный случай за 8 лет работы».  
«Работник не мог работать по графику пн-пт, т.к. в пятницу он ходит в церковь (не христианскую) молиться».  
«Личный бизнес кандидата, который он обозначал, как хобби».  
«Руководитель отказывал увлекающимся дайвингом и мотоциклами».  
«Кандидат занимался каким-то китайским единоборством. Философия жизненная и его внешний вид тому соответствовали. Кандидат на должность юриста, отличные навыки! Но причёска – короткая стрижка, на затылке тонкая длинная косичка. Директору трудно было представить его в арбитражном суде».  
«Хобби, которое требует много свободного времени в ущерб работе. Путешествия, посещение большого количества семинаров, открытых столов и проч., спортивные занятия (танцы), которые требуют частого присутствия на соревнованиях».  
«Охота».  
«Тяжелый рок».  
  
**«Нет» – 84%**  
«Наоборот, это то, что обычно объединяет людей».  
«Но на экстремальные увлечения необходимо обязательно обращать внимание».  
«Бывали случаи, когда наоборот принимали за увлечение или хобби. Наша компания торгует товарами для активного отдыха на природе».  
  
**«Затрудняюсь ответить» – 9%**  
«Не помню, но, скорее всего, нет. И если это хобби странноватое, то, возможно, отмечу для себя, что необычно, но пообщаюсь в любом случае».  
«Если только оно противоречит необходимым навыкам... Например, если человек говорит, что любит рыбалку и наблюдать за муравьями, то мы его на должность активного менеджера по продажам не возьмем!»  
«Нет, но живодерам и литербольщикам откажу точно!»

# Вы коммуникабельны?

Умение общаться — ключ к успешной карьере и высокой зарплате. В этом мало кто сомневается, не зря ведь во многих вакансиях и резюме встречается слово «коммуникабельность». Но как довести искусство общения до совершенства, чтобы вам покорялись все карьерные высоты, а доходы росли? Читайте рекомендации [Superjob](http://www.superjob.ru/), и на первом же собеседовании вам не придется лезть за словом в карман.  
  
**Улыбайтесь!**  
Как выглядит по-настоящему коммуникабельный человек? Прежде всего – доброжелательным, уверенным в себе и открытым для контакта. Он обычно умеет склонить партнера или клиента на свою сторону, но при этом не «давит» на него. Неудивительно, что порой именно коммуникабельность помогала людям сделать головокружительную карьеру: им удавалось обеспечить себе общие симпатии и поддержку.  
  
Самый простой способ показать собеседнику свое расположение – улыбка. Искренняя и естественная. Забудьте о рассуждениях вроде «постоянно улыбаются только американцы, у нас так не принято, да и человек я серьезный и солидный, к чему мне это?» Хорошо, если в привычку у вас войдет дружелюбно улыбаться как минимум при встрече, знакомстве и прощании, а также при любом намеке на юмор со стороны собеседника (да и с вашей тоже). Не стоит думать, что интервью — встреча сугубо деловая, во время которой нельзя проявлять человеческие эмоции. Кто захочет брать на работу угрюмых и мрачных сотрудников? Гораздо больше шансов у людей, которые искрятся оптимизмом и всем своим видом демонстрируют нацеленность на успех.   
  
**По имени-отчеству**  
Считается, что «самым приятным словом в любом языке для человека является его собственное имя». Да, здесь психологи правы. Обращение по имени-отчеству диктует и элементарная вежливость. Поэтому есть смысл почаще обращаться к рекрутеру или будущему начальнику так, как он вам представился (но неизменно на «вы»). Это помогает установить более прочный контакт с собеседником и придать ответам на его вопросы более доверительную и уважительную окраску.  
  
**Главное — логика**  
Разумеется, для успешной коммуникации одной улыбки недостаточно. Следите за своей речью — она должна быть связной и последовательной, четко структурированной. На собеседовании не надо растекаться мыслью по древу. Лучше всего излагать свои мысли стройно и последовательно, употребляя слова «во-первых», «во-вторых» и т.п., выделяя главную мысль и не отвлекаясь на второстепенные детали.   
  
Так, на вопрос рекрутера «почему вы считаете, что нам следует принять вас на работу?» можно ответить, например, так: «Во-первых, работа в вашей компании интересна для меня: это возможность проявить себя в более масштабных проектах, чем раньше. Во-вторых, я уверен, что смогу показать отличные результаты - у меня есть аналогичный опыт работы и профильное образование. В-третьих, мне свойственно выкладываться полностью ради дела — если понадобится, я готов пожертвовать личным временем ради общей цели».   
  
В любом случае избегайте слов-паразитов «ну», «на самом деле», и уж тем более – «как бы», «типа» и т.п. Они сразу сведут на нет все положительное впечатление, которое успеет о вас сложиться.   
  
**Слушать и слышать**  
Еще один секрет эффективной коммуникации — в умении слушать собеседника. На собеседовании HR-менеджер, как правило, сообщает немало информации о компании. Не пропускайте ее мимо ушей. Сразу постарайтесь извлечь из нее рациональное зерно и сделать нужные выводы. Если, к примеру, вам сразу объяснили, что в организации принято жестко следовать корпоративным уставам, правилам и регламентам, стоит ли бравировать своей неприязнью к дресс-коду или терпимостью к опозданиям? Вряд ли нужно в этом случае сообщать рекрутеру: «Я считаю, что главное — это профессиональные качества, а не внешний вид. Например, на прежнюю работу я часто приходил летом в шортах»; «Какая разница, во сколько я появлюсь в офисе – важно, как человек работает!» Ваши шансы получить желанное место после таких реплик стремятся к нулю.   
  
Не стоит и воспринимать в штыки вопросы рекрутера, если вы не понимаете, чего от вас хотят. Лучше вежливо переспросить: «Правильно ли я понимаю, что вы хотите узнать больше о моих успешных сделках?»; «Вас интересуют причины моего ухода с предыдущей работы, не так ли?» Кроме того, вы должны быть точно уверены, что ваш собеседник отлично понимает вас, а вы — его. В разговоре с HR-менеджером не злоупотребляйте узкоспециальными терминами: это стоит делать уже в беседе с непосредственным будущим руководителем-профессионалом в вашем общем деле.   
  
**Играем в открытую**  
Очень важно на собеседовании не выглядеть излишне напряженным и оттого закрытым. Скрещенные перед собой руки, нога на ногу — считается, что подобные позы могут свидетельствовать о неискренности собеседника, показывают, что он о чем-то умалчивает. Сидите свободно, смотрите собеседнику в глаза, улыбайтесь... Если все это для вас слишком сложно и вам мешает естественное волнение — возьмите в руки блокнот и ручку, делайте простые записи, когда собеседник что-то вам говорит. Вас это, скорее всего, успокоит, а ему вы покажетесь человеком достаточно серьезным, внимательным и основательным.   
  
Впрочем, эксперты предупреждают: слишком явное стремление понравиться работодателю на собеседовании и подстроиться под него тоже способно сыграть с соискателем злую шутку. Умение отстаивать свою точку зрения и при этом не выглядеть излишне упрямым и неконструктивным дается непросто. Иногда такое умение вырабатывается долгими годами опыта. Но научиться не поздно никогда.  
  
Как вежливо возразить, если вы не согласны с мнением собеседника? «В отделе, которым я руковожу сейчас, работает совершенно другая схема продаж, и она очень успешна по ряду причин (на причинах при необходимости можно остановиться подробнее). Однако я не исключаю, что в условиях вашей компании эффективными могут оказаться и другие методы», — подобные слова продемонстрируют, что вы умеете отстаивать свою позицию и при этом проявляете гибкость, открыты для перемен.  
  
Умение общаться — это талант. Однако навыкам коммуникации вполне можно научиться, было бы желание. [Superjob](http://www.superjob.ru/) желает вам достичь на этом пути успеха и как можно быстрее найти работу вашей мечты.

# Что делать после эмоционального выгорания

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

13.02.2015

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

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

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

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

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

А это не так-то просто.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Эмоциональные границы

[Грег МакКиун](http://hbr-russia.ru/blogs/783/)

20.08.2014

Чтобы достичь гармоничных и зрелых отношений на работе или дома, нам следует «установить» два фильтра. Первый барьер — чтобы защищать себя от других людей. Второй барьер — для защиты других людей от вас.

Барьер №1: защитите себя от других. Однажды у меня была начальница, которая постоянно делала резкие замечания: «Какой вы неблагодарный!», «Вы просто не умеете хорошо писать!» или «Как тупо!». Поначалу я прислушивался к ее словам, думая, что все они — чистая правда. Внешне я занял оборонительную позицию, но на самом деле я приходил домой эмоционально подавленный. Каждый вечер моя жена Анна выслушивала подробности наших бесед и помогала мне отделить зерна от плевел. Однажды она просто сказала мне: «Тебе нужно научиться правильно оценивать источник критики!». Моя ошибка была не в том, что я не слушал, наоборот, я слишком прислушивался к мнению своей начальницы. Другими словами, мне следовало научиться фильтровать обратную связь.

Барьер №2: защитите других людей от себя. С другой стороны, как-то раз у меня была руководительница, с которой я, как мне казалось, мог быть предельно открытым. Однажды она сказала мне: «Я ценю ваш вклад, но иногда во время разговора у меня такое чувство, будто мне дали поддых». Очевидно, я недостаточно заботился о защите своей коллеги от самого себя. Мне нужно было тщательно выбирать свои слова и свою манеру их подачи. (Более подробно об этом можно прочитать в работе Пии Меллоди о границах.)

Научиться правильно устанавливать оба барьера, не отклоняясь ни в ту, ни в другую сторону, — весьма непростая задача. Слишком сильный или слишком слабый фильтр может создать трения в отношениях, отраженные в следующей матрице (мой поклон Терренсу Реалу за «Матрицу отношений»).

Вот как это работает.



Если оба барьера слишком слабы, вы взрывоопасны. Это самое плохое из всех возможных положений: вы не защищены от других людей, а другие не защищены от вас. В этой ситуации вы будете вести себя как затравленное животное. Вы гиперчувствительны ко всему, что вам говорят, и занимаете оборонительную позицию. Вы чувствуете себя жертвой, а ведете себя как задира.

Когда вы ощутите себя в подобном положении, задайте себе вопрос: «Насколько адекватно мое видение ситуации?» или «Не перегибаю ли я палку?». Делите пополам мнения других людей; предполагайте, что они не на сто процентов верны. Найдите один пункт, с которым вы соглашаетесь, и выбросьте из головы остальное. Попридержите язык до тех пор, пока не разберетесь во всем получше. Запишите то, что бы вам хотелось сказать (на бумаге, чтобы гневное электронное письмо не ушло случайно адресату), и перечитайте попозже.

Читайте материал по теме: [Руководитель, создающий гармонию](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14171/)

Если один барьер у вас сильный, а другой — слабый, вы или навязчивы, или ранимы. Если вы навязчивы, это непростое положение: вы чувствуете себя уверенно, но, возможно, обижаете людей, сами того не замечая. Вы искренне делитесь своим мнением, но не исключено, что вы слишком откровенны. Проблема в том, что, возможно, вы недостаточно подстраиваетесь под стили и манеры поведения других людей, потому что попросту не прислушиваетесь к ним. Ваша коммуникация — это игра в одни ворота.

Когда вы почувствуете себя в этой ситуации, скажите: «Возможно, я погорячился в этом вопросе. Может быть, ваше видение иное?» Или: «Знаете, я ошибся. А какого ваше мнение?» Нажмите на тормоза сильнее, чем обычно.

Если вы ранимы, вы защищаете других от самого себя, но не защищаете себя от других людей. Вы принимаете обратную связь близко к сердцу, но не умеете адекватно ответить.

Помните, что у вас есть право на доброе отношение. В подобной ситуации вспомните слова доктора Майи Анжелы: «Есть территория внутри вас, которая должна оставаться неоскверненной. Вы должны сохранять ее в первозданной чистоте. Так, чтобы никто не был вправе проклинать вас или плохо с вами обращаться. Никто. Ни мать, ни отец, ни жена, ни муж, никто. Должно быть место, в котором вы скажете: “Стоп! Отойди от меня”».

Читайте материал по теме: [Лидеры «высокого давления»](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14255/)

А когда оба барьера слишком высоки, вы отстранены. В этой ситуации вы фактически ушли в себя. Вы слишком ревностно следите за тем, что вы получаете и что отдаете. Вы не обижаете и не обижаетесь, но можете показаться отчужденным и несколько холодным.

Попробуйте открыться. Скажите: «Я хочу с вами поделиться, но, прошу вас, будьте осторожны в вашей реакции и оценке по отношению ко мне».

Когда мы находим равновесие в применении обоих барьеров, мы приходим в гармоничное состояние и становимся непобедимыми. Так мы обретаем способность познавать и быть познанными. Мы можем слушать без риска непоправимого ущерба и говорить без риска нечаянно задеть собеседника. Мы можем выстоять в сложных взаимоотношениях, потому что умеем приспосабливаться без отказа от собственного «я».

Дело в том, что золотая середина может быть разной с разными людьми. Задача в том, чтобы понять свое нынешнее положение в конкретных взаимоотношениях и довести его до идеального состояния, в котором наступит гармония.

**ГРЕГ МАККИУН**

*Грег МакКиун работает в Силиконовой долине. Автор книги "Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less." Грег закончил Стэнфорд.*

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

Как себя вести, если вас не взяли на работу: 5 советов   
Если, несмотря на все ваши усилия, вас не взяли на работу вашей мечты, не отчаивайтесь. Вот 5 советов, которые помогут справиться с огорчением и в итоге достичь успеха   
22 сентября 2014   
  
Я готовился к интервью в течение многих недель, изучил информацию о компании и должности, на которую я претендовал, продумывал ответы на вопросы, которые, как я ожидал, обязательно в том или ином виде прозвучат на собеседовании, и потратил кучу денег на новую одежду в Men’s Wearhouse.   
  
Я готовился к этому собеседованию, как будто это было последнее собеседование в моей жизни. И сказал самому себе, что мне критически важно получить эту работу.   
  
Затем я узнал, что меня не взяли.   
  
Я был подавлен и опустошен. Честно говоря, во мне кипели гнев и обида, потому что я столько всего сделал, чтобы получить эту работу.   
  
В тот же вечер, после того как я узнал, что мне дали от ворот поворот, мы с женой и детьми пошли в торговый центр недалеко от нашего дома в Фениксе. Когда мы шли по пешеходному переходу, одна машина проехала слишком близко к моей семье, и я, кипя от злости, пнул дверь проезжавшего мимо автомобиля. Водитель остановился, вышел из машины и, вероятно, увидел, что я был немного не в себе в тот момент.   
  
Водитель решил со мной не связываться, и конфликта удалось избежать, хотя история могла закончиться очень некрасиво.   
  
В моей карьере были неудачные периоды, но этот момент был, пожалуй, одним из худших.   
  
Это всегда трудно, когда вам не удается получить работу, когда все шло хорошо и вы на нее очень рассчитывали, но все мы должны научиться справляться с отказом — желательно обойтись без пинания дверей проезжающих машин или ввязывания в драку на парковке в торговых центрах.   
  
Я, конечно, не эксперт, но хочу рассказать вам о некоторых вещах, которым с тех пор научился.   
  
1. Не говорите себе «это должно было случиться» или «я так и предполагал».   
  
Когда что-то идет не так, как бы нам этого хотелось, очень удобно успокаивать себя словами, что события в нашей жизни происходят так, как они и должны происходить на самом деле. Но в случае с собеседованием при приеме на работу это отнимает способность оценивать эффективность вашей подготовки, степень квалификации и уровень профессиональных навыков — всего того, что отражается на подведении итогов собеседования.   
  
Если вы исходите из предположения, что вы ничего больше не могли сделать, чтобы получить работу, и что так распорядилась судьба, этой логике вы будете следовать и на вашем следующем собеседовании   
В TwitterВ Facebook   
  
Если вы исходите из предположения, что вы ничего больше не могли сделать, чтобы получить работу, и что так распорядилась судьба, этой логике вы будете следовать и на вашем следующем собеседовании. Но на самом деле вы в это не верите. Никто не верит. Так что не надо думать, что не было ничего, что бы вы могли сделать по-другому.   
  
Проанализируйте свою работу, загляните еще раз в свое резюме, но…   
  
2. Не начинайте разбирать и анализировать ситуацию сразу же. Дайте себе время осознать, что произошло.   
  
В то время как пинать ногами двери проезжающих автомобилей нормальной реакцией не назовешь, чувство обиды, злости, боли или разочарования вполне объяснимы. Когда вы оцениваете ситуацию через призму своих негативных эмоций, вы не можете ясно мыслить. Таким образом вы либо тратите зря свое время, либо рискуете сделать неверные выводы. В любом случае этого делать не стоит.   
  
Когда вы оцениваете ситуацию через призму своих негативных эмоций, вы не можете ясно мыслить   
В TwitterВ Facebook   
  
И помните…   
  
3. Проанализируйте показатели вашей работы, вашу конкурентоспособность и ваш профессионализм, а не философию компании или образ мышления менеджера по найму.   
  
На протяжении своей карьеры я проводил сотни собеседований в качестве менеджера по персоналу. Идея, что существуют некие показатели «идеального кандидата», сама по себе ошибочна. При отборе лучшей кандидатуры на определенную должность в компании учитывается целый ряд факторов, и вы, будучи соискателем, никогда их не узнаете. Долгие раздумья и попытки выяснить, о чем же в момент собеседования думал менеджер по найму, лишь пустая трата времени.   
  
При отборе лучшей кандидатуры на определенную должность в компании учитывается целый ряд факторов, и вы, будучи соискателем, никогда их не узнаете   
В TwitterВ Facebook   
  
Сосредоточьтесь на себе, подумайте, какие уроки следует извлечь из вашего общения при подготовке к следующему собеседованию.   
  
И…   
  
4. Не сдавайтесь.   
  
Через неделю после того, как я пнул эту злополучную машину, я разместил свое резюме на портале по трудоустройству и получил звонок от рекрутера. Этот телефонный разговор круто повернул мою карьеру, и я очень рад делать то, чем я занимаюсь сегодня.   
  
Искушение сказать «это должно было случиться» в моем случае очень велико. Но я не думаю, что путь, по которому я сейчас иду, был единственно возможным или что я был бы страшно расстроен, если бы я получил другую работу. Это две разные дороги.   
  
Независимо от того, как идут дела, не сдавайтесь   
В TwitterВ Facebook   
  
Независимо от того, как идут дела, не сдавайтесь. Если вам это удастся и если вы извлечете необходимые уроки после того, как вы потерпели неудачу, если вы не будете силиться понять, чем руководствовался менеджер по найму или организация, приняв решение вам отказать, отбросите любые другие внешние факторы и сосредоточитесь на себе, вы в конечном итоге добьетесь успеха.   
  
5. Не теряйте контроля над собой и не пинайте двери машин.   
  
Этот пункт не требует разъяснений.   
  
Автор — Дастин МакКиссен (Dustin McKissen), вице-президент в консалтинговой компании First Resource.

Не делайте это на работеИзвестный американский бизнес-тренер и предприниматель Кэти Каприно рассказала на примере своего опыта и сделанных когда-то ошибок, чего не следует делать при построении карьеры   
17 сентября 2014   
  
Мой 18-летний опыт работы в издательском деле и маркетинге (с точки зрения построения карьеры) с виду казался весьма успешным. Но если посмотреть на него изнутри, как говорится, с изнанки, обнаружится много подводных камней. Я дошла до уровня вице-президента компании, контролировала многомиллионные бюджеты (в долларах) и управляла глобальными инициативами. При этом на протяжении всей моей карьеры мне приходилось сталкиваться с мучительными переживаниями, связанными с гендерной дискриминацией, сексуальными домогательствами, невозможностью сбалансировать трудовую деятельность и семейную жизнь, хроническими заболеваниями и истощением, саботированием и предательством со стороны коллег и постоянным мучительным чувством, что я была предназначена для совершенно другой работы (но я просто не могла понять, что это было).   
  
И я допустила целый ряд серьезных ошибок. В ключевых моментах я поступала правильно, но о моих оплошностях и промахах ходили легенды (по крайней мере, мне так казалось). Оглядываясь на мой 30-летний стаж работы и опыт сотен людей, которых я тренирую, учу и наставляю, хочу представить вашему вниманию пять самых грубых ошибок, которые могут привести к наиболее негативным, разрушительным и

необратимым последствиям в вашей карьере и профессиональной жизни.   
  
Вот 5 вещей, которые вы никогда не должны делать на работе:   
  
1. Выходить из себя, говорить зло и раздраженно, совершать поступки из чувства мести   
  
Большинство людей проводят на работе большую часть своего времени, поэтому вполне закономерно и предсказуемо, что здесь, на рабочем месте, мы испытываем полную гамму чувств и эмоций. Я выступаю за то, чтобы всецело посвящать себя своему делу и быть настолько искренней, честной и откровенной на работе, насколько это возможно. Вместе с этим я не раз наблюдала разрушающую силу, возникающую из-за потери контроля над своими эмоциями, из-за проявления слишком бурной реакции или опрометчивого желания рубить сплеча, вызванного яростью или отчаянием.   
  
Если вы будете действовать импульсивно, опрометчиво и безрассудно на работе, вы, скорее всего, потеряете намного больше, чем собственное самоуважение   
В TwitterВ Facebook   
  
Например, когда мне было чуть больше двадцати лет, я прокричала во все горло непристойности своему боссу, когда почувствовала, что он пытается ко мне приставать. И я это сделала на глазах у всего офиса. У него не было выбора, кроме как уволить меня. К счастью, у меня было наготове другое предложение о работе, поэтому я не слишком серьезно пострадала.   
  
На долю секунды, когда я на него орала, меня охватило просто фантастическое чувство. Но вскоре оно сменилось шоком и позором из-за того, что я смогла выйти из-под контроля, и именно эти чувства сопровождали меня гораздо более длительное время. Я поклялась себе больше никогда не терять самообладания, не бросаться в гневе на людей и не разыгрывать ярость. Если вы будете действовать импульсивно, опрометчиво и безрассудно на работе, вы, скорее всего, потеряете намного больше, чем собственное самоуважение.   
  
2. Говорить гадости про своих коллег у них за спиной   
  
Я поражена тем, сколько людей сегодня считают вполне приемлемым высмеивать, поносить или тайно вредить своим коллегам, сослуживцам и даже своим друзьям. Раньше я тоже этим грешила — говорила за чьей-то спиной, если я чувствовала, что этот кто-то вел себя неадекватно, подло или непрофессионально. Позже я узнала (на психотерапевтическом тренинге), что это называется триангуляцией, или привлечением третьего лица для обсуждения того, что причиняет вам беспокойство или расстройство, вместо того чтобы решать вопрос непосредственно с участником конфликта.   
  
Почему мы это делаем? Потому что у нас не хватает мужества и силы духа, чтобы решить проблему напрямую, или мы чувствуем, что даже если попытаемся что-либо сделать, ничего не выйдет. Рассказав о проблеме, мы таким образом снимаем нервное напряжение, но при этом ничего не делаем, чтобы ее решить.   
  
Подставляя людей и обсуждая их поступки за спиной, вы только скомпрометируете и унизите себя, и в конце концов вам воздастся по заслугам   
В TwitterВ Facebook   
  
Кто-то считает это сплетнями (сплетни, кстати, еще один пункт, чего нельзя делать на рабочем месте). Но говорить гадости про своих коллег — это особая модель негативного поведения, потому что ее цель направлена на причинение боли. При этом, когда вы хотите ранить других, вы сами будете страдать.   
  
Работая в одной компании, я намеренно подставила коллегу, так как мне казалось, что она получила все свои почести, продвижение по службе и привилегии лишь благодаря своей красоте и подобострастному отношению к нашим боссам. Даже если это было и так, плести козни за ее спиной — поступок неоправданный. Подобное поведение в конечном счете ни к чему хорошему не приведет. Вы только скомпрометируете и унизите себя, и в конце концов вам воздастся по заслугам.   
  
3. Лгать   
  
Мы прибегаем ко лжи чаще всего, когда мы думаем, что правда обернется нам боком, или когда мы хотим избежать последствий нашей истины. Проблема с ложью состоит из двух частей. Во-первых, когда вы говорите себе, что вы не способны считаться с реальной действительностью или устранять последствия истины, и вы совершенно правы — с течением времени вы становитесь менее влиятельными, менее смелыми, менее респектабельными и внушающими доверие. Во-вторых, ложь пустила в вас свои корни, она вас истощает, расходует вашу жизненную энергию, которая вам нужна для раскрытия потенциала.   
  
Если вы говорите неправду на работе, попробуйте непредвзято взглянуть на то, что вы боитесь, и вместо того, чтобы продолжать действовать подобным образом, взгляните в лицо своим страхам, чтобы их побороть   
В TwitterВ Facebook   
  
Если вы говорите неправду на работе — о ваших навыках и талантах, об опыте и квалификации, о состоянии работ, которые вы контролируете, или о том, кто вы и на что вы способны, я бы очень рекомендовала вам внимательно и непредвзято взглянуть на то, что вы боитесь, и вместо того, чтобы продолжать действовать подобным образом, попробуйте войти в «клетку со зверем», взгляните в лицо своим страхам, чтобы их побороть.   
  
4. Говорить о том, как вы несчастны   
  
Буквально на днях я разговаривала с бывшей клиенткой, которая на прошлой неделе вошла в кабинет к шефу и поделилась с ним своими печалями, как она несчастна на работе, и после попросила выдать ей выходное пособие. Я сама поступала точно так же. Ни я, ни моя клиентка не получили никакого выходного пособия.   
  
После того как вы поделились этой новостью с руководителем, но не получили желаемой компенсации, вы оказались в весьма тревожной ситуации: работодатель знает, что вы не соответствуете занимаемой должности. В некоторых конкретных случаях это может быть правильным шагом, но в целом говорить о том, что вы ненавидите свою работу, себе дороже.   
  
Но что если это правда? Мой отец всегда говорил, что можно десятью разными способами рассказать о проблеме, и я думаю, что он прав. Такие фразы, как «бедный», «несчастный», «надоело», «готов все бросить» и «хочу уйти» могут сыграть против вас, когда вы говорите это вашим коллегам, начальству или HR-персоналу.   
  
Ваш работодатель может себе позволить организовать и поддерживать ваш профессиональный рост. Но этого не произойдет, если вы топнете ножкой и скажете: «Как я несчастен! И это все по вашей вине»   
В TwitterВ Facebook   
  
Как лучше поступить? Поговорите о том, в чем вы сильны, о том, что вы любите делать, чего вы достигли и к чему стремитесь. Подчеркните основные моменты вашей работы, выделите новые направления, которые вас привлекают и в соответствии с которыми вы хотите построить вашу карьеру в компании, обсудите ваши планы и желания для дальнейшего роста, каких изменений вы ждете.   
  
Откройте дверь для новых возможностей у вашего нынешнего работодателя, который расширит спектр ваших профессиональных навыков, обогатит ваше резюме и раскроет ваши таланты. Попробуйте найти перспективы роста на вашей текущей работе (где вам уже платят). Изучите каждый возможный для вас вариант, чтобы стать тем, кем вы хотите, без гнева и раздражения. Ваш работодатель может себе позволить организовать и поддерживать ваш профессиональный рост. Но этого не произойдет, если вы топнете ножкой и скажете: «Как я несчастен! И это все по вашей вине».   
  
5. Сжигать мосты   
  
Без преувеличения самый большой урок, который я извлекла, занимаясь бизнесом, это то, что успех зависит от отношений. Как вас воспринимают окружающие, что они к вам испытывают, что о вас думают (и что вы для этого делаете). Я не говорю, что ваш удивительный талант и мастерство совсем не важны. Конечно, они играют большую роль. Но я говорю о том, что мы не можем добиться успеха в одиночку. Нам для этого нужны другие. И эти люди не только наши бывшие руководители — это люди, которые с вами общаются, с вами сотрудничают, пьют утренний кофе и пропускают стаканчик в баре, участвуют с вами в совместных тренингах, переживают радостные моменты и трудные времена.   
  
Каждые отношения жизненно важны для вас и вашего будущего, поэтому относитесь к ним с большим трепетом. Избегайте людей, которым вы не доверяете, но не сжигайте мосты   
В TwitterВ Facebook   
  
Каждые отношения жизненно важны для вас и вашего будущего, поэтому относитесь к ним с большим трепетом. Избегайте людей, которым вы не доверяете, но не сжигайте мосты. После 30 лет в бизнесе я увидела, что сотни людей, с которыми мы ежедневно взаимодействуем, в конечном итоге могут стать нашими сильнейшими союзниками, сторонниками и поклонниками, если мы оберегаем и заботимся о наших отношениях. Они наш ключ к успеху, они наш самый ценный актив.   
  
Кэти Каприно — бизнес-тренер, автор Forbes, основатель и президент Ellia Communications Inc.

# Завоюйте любовь коллег

О том, какие сотрудники пользуются популярностью и признанием и чего не стоит делать на рабочем месте, рассказывает писатель и колумнист журнала Inc Джефф Хейден   
10 октября 2014

На работе нас окружают разные люди. Одни вызывают у нас раздражение. Основная масса — вполне адекватные личности. И все же время от времени нам попадаются те, с кем работать — одно удовольствие.   
  
Вот девять причин почему:   
  
1. Заставьте других почувствовать себя умнее, чем они есть на самом деле   
  
Вы знаете этот тип людей. Сотрудник, коллега, поставщик… кто-то подал мысль. Это хорошая идея. Это отличная идея. И вы выдаете ее за свою.   
  
Сделайте это один раз, и люди косо посмотрят на вас. Сделайте это дважды — и вызовете возмущение и обиду. Трижды — и это будет последний раз, когда кто-либо делился с вами своими мыслями.   
  
Люди, с которыми нам приятно работать, ловко делают все с точностью до наоборот: они сами генерируют идеи и заставляют нас почувствовать, будто они принадлежат нам. Когда такое происходит, мы начинаем усердней работать. Мы выполняем задачи с большим пониманием цели. Мы все чувствуем себя окрыленными, будто мы являемся частичкой чего-то большего.   
  
И у нас у всех появляется больше шансов на успех.   
  
2. Всегда думайте не только о себе   
  
Один французский дилетант как-то сказал: «Я такой эгоист, что, если бы мне пришлось писать о стуле, я бы нашел способ написать о себе».   
  
Коллеги, которые вызывают у нас негатив, считают себя центром вселенной, главным героем всех своих историй — и жертвой любых неприятных или негативных событий.   
  
Сотрудник не вышел на работу, потому что получил серьезную травму? Забудьте о нем — вы лучше скажите, что мне теперь делать со штатным расписанием! Поставщик из-за ребенка вынужден перенести встречу? Забудь о ней — она вообще подумала, как мне теперь утрясать свой график?   
  
Для этих людей, что бы с кем ни произошло — независимо от того, несчастный ли это случай или настоящая трагедия — все это пустяки; самое главное — как это отразится на них.   
  
Единственная вещь, которую воспринимают на свой счет люди, с которыми нам нравится работать, — это что лично они могут сделать, чтобы улучшить жизнь других людей — потому что они считают своей обязанностью менять жизнь других к лучшему.   
  
3. Научитесь находить положительные моменты даже в плохом   
  
Вы заполучили крупного клиента… но все, о чем вы можете думать: как трудно будет выполнить эти новые заказы. Вы нанимаете гениального программиста… но все, чем заняты ваши мысли, сводится к тому, сколько вы должны будете ему заплатить. Вы объединились с удивительным партнером… но все мысли, которые сейчас крутятся в вашей голове, — о том, не потеряете ли вы управленческий контроль.   
  
Победы в бизнесе и в жизни часто немногочисленны и редки. Достижение грандиозных результатов (или даже неплохих) требует времени и усилий, так что причины для радости возникают не так часто.   
  
Люди, с которыми мы любим работать, понимают, что каждая огромная цель достигается малыми шагами и каждое продвижение вперед — это повод для праздника. У них есть способность находить у каждой темной тучи серебряную полоску, потому что они знают, что нет худа без добра — и вы просто должны уметь искать.   
  
И, разглядев положительную сторону в казалось бы безнадежном деле, они сеют чувство оптимизма и энтузиазма — то, что часто бывает в дефиците.   
  
4. Всегда отдавайте должное заслугам других   
  
Люди, с которыми нам неприятно работать, как правило, чрезвычайно хитры и расчетливы: они обманывают, маневрируют, строят заговоры и всегда пытаются сделать так, чтобы выглядеть лучше в чужих глазах — особенно за счет других людей. (В конце концов, если я выгляжу таким хорошим, а вы плохим, я продвинусь гораздо дальше, не так ли?)   
  
Люди, с которыми мы любим вместе работать, знают, что лучшее признание — это когда тебя прославили другие. Они не стремятся к всеобщему вниманию. Они позволяют другим получать заслуженную похвалу за успешно проделанную работу.   
  
Они испытывают чувство глубокого удовлетворения, видя, как другие получают общественное признание — потому что при такой ситуации в выигрыше все.   
  
5. Перед тем как сказать или сделать, обязательно подумайте   
  
Вы когда-нибудь видели человека, бросающегося стульями, потому что он думал, что его указания не были соблюдены? А я видел. Или наблюдали картину, как начальник разносит в пух и прах своего подчиненного за ошибки, которые последний на самом деле не совершал? А я наблюдал.   
  
Вы когда-нибудь сталкивались с человеком, который говорит или действует, не задумываясь — и навсегда изменяли свое мнение о нем? Мне приходилось.   
  
Люди, с которыми нам комфортно работать, мгновенно реагируют на хорошие новости. Они сразу выражают свое признание, спешат нас поздравить, не скупятся на похвалы.   
  
Но им требуется время, чтобы подумать, поразмышлять и решить, как поговорить с сотрудником и как лучше действовать, когда возникают проблемы или совершаются ошибки. Они знают, что их слова и действия окажут большое влияние, поэтому они делают все возможное, чтобы правильно оценить ситуацию и принять взвешенное решение.   
  
Даже когда кажется, что все вокруг идет не так.   
  
6. Слушайте в 10 раз больше, чем говорите   
  
Перебивать собеседника — это не просто грубо. Когда вы кого-то прерываете подобным образом, это на самом деле означает следующее: «Я не слушаю вас, мне и так понятно, о чем вы там говорите. Я просто ищу удобный момент, чтобы включиться в разговор и сказать, что я хочу сказать».   
  
Люди, с которыми мы любим работать, больше слушают, чем говорят. Они сосредоточены на том, что говорят другие. Они задают вопросы не чтобы показаться умным, а чтобы лучше понять собеседника.   
  
Они позволяют нам чувствовать себя компетентными и уважаемыми.   
  
И мы любим их за это.   
  
7. Не стремитесь повысить самооценку   
  
Все любят похвалу.   
  
Но одни нуждаются в признании своих заслуг. Другим необходимо постоянное внимание. Кому-то нужно постоянное подтверждение того, что они умны, способны, ответственны, успешны. На самом деле им важно знать, что они умнее, способнее и более успешны, чем все остальные.   
  
Люди, с которыми нам нравится работать, не заботятся о внешних оценках. Им важно чувствовать, что они сами довольны собой. Единственный судья — человек, которого они видят в зеркале.   
  
Оценивая свои действия и поступки самостоятельно, они тем самым направляют свою энергию на то, чтобы обнадеживать, признавать и оценивать других людей — это делает их просто фантастическими коллегами.   
  
И потрясающими друзьями.   
  
8. Никогда не выносите сор из избы   
  
Каждому из нас бывает трудно воздержаться от сплетен с коллегами. Раскрыть причины, лежащие в основе чьих-то решений, мотивацию, скрывающуюся за чьими-то действиями, подробности чьей-то тайны — не говоря уже о том, действительно ли Марси из отдела доставки встречается с Хуаном из бухгалтерии — этим разговорам трудно противостоять.   
  
К сожалению, те, кто сплетничает о других людях, также распространяет слухи и о нас… И сразу же идея сплетен кажется нам не такой зажигательной.   
  
Люди, с которыми мы любим работать, стараются держаться подальше от сплетен. Они не боятся лишиться уважения сплетников и болтунов, они знают, что любой, кто не прочь почесать языком на пикантные темы, в любом случае никого не уважает.   
  
Если они решат поделиться секретом, они открыто говорят о своих мыслях и чувствах. Это сплетнями никак не назовешь.   
  
Они просто настоящие — и мы все любим окружать себя такими людьми.   
  
9. Никогда не разводите демагогию   
  
Чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице и чем больших успехов вы достигаете, тем больше вероятность, что вы начнете считать себя всезнайкой… и укоренитесь в мысли, что вы теперь должны постоянно высказывать другим свое авторитетное мнение.   
  
В высказываниях одних больше категоричности, чем обоснования. Другие думают, что положение или «статус» автоматически даруют им мудрость. А это значит, другие люди должны слушать… не слушайте.   
  
Люди, с которыми нам приятно работать, делятся своими мыслями скромным и незатейливым способом. Они заботятся о том, что мы знаем.   
  
Ведь они уже знают, что они знают.   
  
Автор — Джефф Хейден (Jeff Haden), писатель, колумнист журнала Inc.

Что не нужно говорить на работеВ последнее время в деловых кругах модно употреблять заумные слова, чтобы казаться более «продвинутым». Но они действуют ровно наоборот. Самые частые примеры собрал Бернард Марр   
23 октября 2014   
  
Бросает ли вас от этих фраз и словечек в дрожь? Как и большинство нормальных людей, каждый раз, когда в офисе или на встрече кто-то произносит одно из этих псевдоумных и многозначительных словечек, вы чувствуете себя так, будто кто-то проткнул вам руку иглой.   
  
Мы можем смолчать раз, перетерпеть другой, но постоянная бомбардировка жаргоном, затеянная с целью произвести впечатление на непосвященных, может довести до белого каления.   
  
Один раз я был в организации, в которой представители высшего руководства раздавали участникам ежегодного собрания карточки «Буллшит Бинго». Каждый раз, когда в речи очередного спикера звучали соответствующие слова, презентацию прерывал громкий возглас: «Бинго!»   
  
Это была попытка привлечь внимание к проблеме делового жаргона, внедряющегося в наш мозг и насыщающего все наши разговоры. Недавно я написал пост о 30 фразах, которые мы должны прекратить использовать на работе, и попросил вас добавить ваши самые любимые (или самые нелюбимые) в этот список. Более 7500 человек откликнулись на мою просьбу!   
  
Конечно, эти слова и фразы нельзя назвать ужасными. Но ими не надо злоупотреблять. Чрезмерное их использование заставляет речь звучать напыщенно или даже глупо. Люди хотят слышать в деловой обстановке нормальный человеческий язык. Ясность речи — это ключ к успеху.   
  
Посмотрите, есть ли слова и фразы из этого списка в вашей деловой лексике, а затем попытайтесь найти более простые способы сказать то же самое.   
  
1. Сконнектимся — лучше скажите «я вам позвоню», «мы с вами еще поговорим», «я пришлю вам письмо на e-mail».   
  
2. Давайте переведем это в режим офлайн — поговорим об этом позже.   
  
3. Меняем правила игры — это всего лишь спортивная метафора, которая говорит, что ваша цель недосягаема.   
  
4. Юзать — использовать.   
  
5. Слон в гостиной — если речь не идет о настоящем животном, это избитое клише.   
  
6. Признанный во всем мире — это выражение практически не имеет какого-то реального значения.   
  
7. Давайте пустим пробный шар — получим обратную связь.   
  
8. Социализация документов — вы собираетесь взять их с собой на коктейльную вечеринку?   
  
9. Бесшовный — это уместно, если только вы делаете одежду.   
  
10. Давайте разберемся с нашими баранами — приведем дела в порядок.   
  
11. Монетизировать — честно говоря, в бизнесе все «монетизируется», так почему мы должны об этом говорить?   
  
12. Рабочее решение — в отличие от нерабочего, так?   
  
13. Привлекать — используйте более конкретные определения: показать, обратить внимание, комментировать, нравиться и т.д.   
  
14. Добавленная ценность — все, что вы делаете, должно иметь ценность.   
  
15. Качественно новые изменения — а разве бывают какие-то другие изменения?   
  
16. Держать на контроле — контролировать.   
  
17. Леверидж — делать большие деньги меньшими затратами.   
  
18. По правде говоря — обычно указывает на обратное.   
  
19. Давайте перегруппируем свои силы — начнем по-новому.   
  
20. OMG (Oh my God! — невероятно! трудно поверить!), LOL (Laughing out Loud! — «ржунимагу», «пацталом») — выражения, недопустимые в бизнесе.   
  
21. Что есть, то есть, тут ничего не попишешь — но зачем тогда об этом говорить?   
  
22. Аврал — в том случае, если вы работаете на судне.   
  
23. Сравнивать яблоки с яблоками — прямое сравнение.   
  
24. Рабочий вариант — избыточная информация; разве мы будем говорить о нерабочем варианте?   
  
25. Плохой парень — обычно речь идет о начальнике, который на самом деле является плохим парнем.   
  
26. Революционный продукт — на самом деле почти всегда это не так.   
  
27. Путь наименьшего сопротивления — что не требует особых усилий; можно сказать «простой путь».   
  
28. Форсировать — торопить.   
  
29. Обобщать — делать более понятным.   
  
30. Спектр ресурсов — время, обслуживание.   
  
31. Гранить мостовую — бездействовать; если вы придумали еще пару прозвищ для Уолл-стрит, то нам с вами не о чем говорить.   
  
32. Передовые практики, новаторские идеи — если вы один в этом бизнесе, вы не должны об этом говорить.   
  
33. Внести свою лепту — сделать свой вклад.   
  
34. Массированное усилие — а если его нет, то работа идет кое-как, спустя рукава?   
  
35. Синергия — ох, как некоторые CEO обожают этот термин…   
  
36. Взять быка за рога — это имеет отношение только к ковбоям.   
  
37. Довести до логического конца — завершить.   
  
38. Рационально функционирующий — это часто ничего не значит.   
  
39. Профессиональная квалификация — то, чем мы занимаемся.   
  
40. Клиентоориентированность — если вы на самом деле ориентированы на клиента, не надо слишком много говорить об этом.   
  
41. Уменьшим размеры предприятия в целях экономии — это значит «давайте сэкономим немного денег, выкинув половину персонала и заставив оставшихся работать вдвое больше»; лучше называть вещи своими именами.   
  
42. «Речь в лифте» (лаконичный текст, служащий для представления компании потенциальному клиенту или партнеру, блиц-резюме компании) — мне просто любопытно, произносили ли вы когда-нибудь речь в лифте?   
  
43. Фейстайм (личная встреча) — это технология компании Apple, а не стратегия управления.   
  
44. Стимулировать — если вы должны стимулировать интерес к чему-либо, это должно быть невероятно скучным и неприятным.   
  
45. Ниндзя (бойцы) — пока у вас нет меча или другого подобного оружия, не причисляйте себя к ним.   
  
46. Обычное дело — это выражение ассоциируется у меня с людьми в смешных шапочках для гольфа.   
  
47. Смена парадигмы, переворот в сознании — изменение.   
  
48. Стратегический партнер — хотелось бы надеяться, что все ваши партнеры являются стратегическими; вы же не выбираете себе партнеров поневоле?   
  
49. Инициативный, продуктивный — тот, кто привык действовать, принимать меры.   
  
50. Креативный — выбросьте это слово из вашего лексикона.   
  
Автор — Бернард Марр (Bernard Marr), основатель и СЕО Advanced Performance Institute, автор бестселлеров о повышении эффективности бизнеса.

Ваши жесты работают против вас   
Американский психолог Трэвис Брэдбери научит вас следить за языком телодвижений, чтобы не навредить карьере   
  
У нашего тела есть свой собственный язык (его еще называют языком мимики и жестов), и его «слова» не всегда приятны собеседнику. Ваш язык телодвижений, скорее всего, уже стал неотъемлемой частью вашей личности и может многое рассказать о том, кто вы есть на самом деле, что вы думаете и чувствуете. При отсутствии к нему должного внимания вы можете серьезно навредить вашей карьере.   
  
Пришло время с этим разобраться.   
  
Люди, занимающие высокие звания и руководящие посты и обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта, знают силу воздействия невербальных сигналов при коммуникации с другими людьми и контролируют свой язык тела. И вы тоже сможете.   
  
Привожу вам 15 наиболее распространенных ошибок, которые совершают люди, не следящие за своим языком телодвижений. Остерегайтесь их!   
  
1. Сидеть сгорбившись на кресле или стуле является свидетельством глубокого неуважения. Это говорит о том, что вам скучно и у вас нет никакого желания быть там, где вы сейчас находитесь. Вы никогда не скажете своему начальнику: «Я не понимаю, почему я должен вас слушать», но, если вы сидите согнувшись, вам и не нужно этого делать — ваше тело само за вас скажет, четко и ясно.   
  
Мозг запрограммирован так, что он автоматически ставит знак равенства между силой, властью и тем объемом пространства, который занимает человек. Стоя прямо, расправив плечи, вы демонстрируете свои лидерские задатки. В таком положении вы заполняете собой больше пространства. Когда вы горбитесь, вы сжимаетесь, таким образом занимая меньше места и демонстрируя меньше силы и энергии.   
  
Человек с хорошей осанкой вызывает уважение и настраивает на продуктивный двусторонний диалог.   
  
2. Гипертрофированные, преувеличенные жесты могут означать, что вы приукрашиваете правду, прибавляя то, чего не было на самом деле. Сдержанные контролируемые жесты демонстрируют ваши лидерские качества и уверенность в себе, а открытые жесты, такие как разведенные в стороны руки или раскрытые ладони, сообщают, что вам нечего скрывать.   
  
3. Если вы постоянно смотрите на часы во время разговора с тем или иным человеком, это явный признак неуважения, нетерпеливости, раздражительности и завышенной самооценки. Вы таким образом говорите, что у вас есть дела поважнее, чем общение с собеседником, и что вам не терпится от него отделаться.   
  
4. Отвернуться от своих собеседников и смотреть совсем в другую сторону во время диалога — значит демонстрировать свое полное безучастие к происходящему. Вам совсем неинтересно, о чем там идет речь, вы испытываете дискомфорт и, возможно, с недоверием относитесь к собеседникам.   
  
Попробуйте наклониться в сторону говорящего человека, подайте голову немного вперед, чтобы показать, что вы слушаете. Так ваш собеседник будет понимать, что полностью завладел вашим вниманием.   
  
5. Скрещенные руки и скрещенные ноги в какой-то степени физические барьеры, которые создают впечатление, что вы не открыты той информации, которую пытается до вас донести другой человек. Даже если вы улыбаетесь или ведете приятную беседу, у вашего собеседника может создаться ощущение, что вы пытаетесь от него закрыться.   
  
Даже если вы чувствуете себя комфортно со скрещенными руками, не поддавайтесь искушению занять закрытую позу, если хотите, чтобы люди считали вас открытым и заинтересованным в том, что они должны сказать.   
  
6. Несоответствие между вашими словами и выражением лица заставляет людей чувствовать, что здесь что-то не так. Их начинают мучить подозрения, что вы пытаетесь их обмануть, даже если они не знают точно, как, зачем и почему.   
  
Например, нервная улыбка, сопровождающая отказ от предложения во время переговоров, не поможет вам добиться того, что вы хотите; это просто заставит другого человека сомневаться, стоит ли вообще с вами продолжать работать, потому что он может предположить, что вы замышляете что-то недоброе.   
  
7. Слишком сильное кивание головой означает тревогу и беспокойство. Люди могут воспринять ваши тяжелые кивки как попытку показать, что вы согласны с тем, с чем вы на самом деле не согласны, или понимаете то, чего на самом деле не понимаете.   
  
8. Если вы играете с волосами, нервно перебирая их руками, или постоянно приводите прическу в порядок, это сигнализирует о том, что вас что-то тревожит, вы скованны, находитесь в постоянном напряжении и не можете сосредоточиться. Люди будут считать, что вы слишком озабочены своей внешностью, задвигая карьеру на второй план.   
  
9. Пытаясь избегать зрительного контакта, вы тем самым показываете, что вам есть что скрывать, и это вызывает подозрение. Отсутствие зрительного контакта может также указывать на отсутствие доверия и интереса, что практически является приговором, если речь идет о деловом общении.   
  
Если вы постоянно смотрите себе под ноги во время разговора, это говорит о том, что вам не хватает уверенности в себе или вы слишком застенчивы, в любом случае при этом ваши слова теряют свою силу. Особенно важно поддерживать зрительный контакт с собеседником, когда вы обсуждаете сложные и важные моменты.   
  
Постарайтесь наладить устойчивый зрительный контакт. Таким образом вы сообщите собеседнику о своей уверенности, лидерских качествах, силе и интеллекте. Если вашу заинтересованность в общем деле можно продемонстрировать и без прямого устойчивого визуального контакта, полное невнимание может вылиться в негативные последствия для ваших профессиональных отношений.   
  
10. Если устойчивый зрительный контакт перерастает в пристальный взгляд, это может быть воспринято вашим визави как агрессия или попытка доминировать. Американцы в среднем держат зрительный контакт в течение семи-десяти секунд. Он может продолжаться и дольше, чаще когда мы слушаем, чем говорим сами. То, как мы отводим взгляд от собеседника, тоже важно. Если мы скользим глазами вниз — это означает уступчивость и покорность, если отводим глаза в сторону — уверенность в своих силах.   
  
11. Закатывать глаза — самый верный способ сообщить человеку, что вы его не уважаете. Этот жест может быть просто вашей вредной привычкой, в любом случае вам нужно научиться его контролировать. Поверьте, это стоит потраченных усилий.   
  
12. Если вы хмуритесь или сидите с вечно кислой миной на лице, вы тем самым говорите, что вам не нравятся действия или поведение окружающих вас людей, даже если они не имеют никакого отношения к вашему настроению. Своим мрачным видом вы только отталкиваете людей, так как они чувствуют недовольство и осуждение с вашей стороны.   
  
Если человек улыбается и источает доброжелательность, это наводит на мысль о его открытости, надежности, уверенности в себе и дружелюбии. Исследования, проведенные научно-исследовательским медицинским институтом, показали, что человеческий мозг благоприятно реагирует на улыбающихся людей, и это оставляет длительное положительное впечатление.   
  
13. Слабое, вялое рукопожатие сигнализирует о том, что вам не хватает авторитета и уверенности в себе, в то время как слишком сильное рукопожатие может быть воспринято как агрессивная попытка к доминированию, которая ничем не лучше. Регулируйте силу вашего рукопожатия в зависимости от человека и ситуации, но будьте уверены в том, что оно всегда крепкое.   
  
14. Сжатые кулаки, так же как скрещенные руки и ноги, могут означать, что вы не воспринимаете должным образом позиции и идеи других людей. Данный жест может заставить вас выглядеть человеком конфликтным, любящим спорить и занимать оборонительную позицию. Людей может сильно напрячь перспектива взаимодействия с вами.   
  
15. Нарушение личного пространства. Если вы подходите к человеку слишком близко (ближе чем на полметра), это говорит о том, что у вас нет никакого уважения к его личному пространству. Когда нарушают личные границы человека, ему становится неудобно и неловко и весь этот негатив направляется на вас.   
  
Избегая этих ошибок, вы сможете наладить прочные отношения как в профессиональной, так и в личной сфере.   
  
Автор — Трэвис Брэдбери (Travis Bradberry), американский психолог, управляющий партнер компании TalentSmart, специализирующейся на измерении эмоционального интеллекта, соавтор книги «Эмоциональный интеллект 2.0».

Помогайте коллегам

Сандра Робинсон, Кира Скабрам

Дивани (имя изменено) работает старшим аналитиком в крупной телекоммуникационной компании. Она с гордостью называет себя «утешительной жилеткой» своего отдела: «Я всегда была человеком, к которому все обращаются за поддержкой... Я умею и люблю слушать людей, мне нравится им помогать». Но за год до нашего разговора в ее компании начались серьезные перемены. «Тогда столько всего навалилось, — признается она, — и в то же время люди продолжали приходить ко мне за советом, пониманием, сочувствием. Пришлось нелегко: я была завалена работой, но понимала, что не могу оставить в беде сослуживцев. Я погрузилась с головой в стресс и уже была близка к выгоранию». Дивани вспоминает, как тоскливо ей было воскресными вечерами, как она становилась все раздражительней и циничней, как она мучилась бессонницей, пытаясь отогнать тревожные мысли. Она вновь начала курить после четырехлетнего перерыва и стала пропускать занятия по фитнесу.

Дивани относится к тому типу людей, которых Питер Фрост и одна из нас (Сандра) называют «специалистами по токсичности». Эти самоотверженные личности добровольно взваливают на свои плечи печаль, раздражение, горечь и гнев окружающих, пожалуй, в не меньшей степени, чем радость и успех. Таких людей можно найти на всех уровнях организации, нередко на должностях, охватывающих широкий круг людей из разных команд. Стоит отметить, что при этом они далеко не всегда занимают руководящие должности. Но роль «специалиста по токсичности» не менее трудна и значима, даже если его усилия часто остаются незамеченными. Они помогают сохранять позитивную атмосферу и поддерживать продуктивность в компаниях, несмотря на все разногласия и конфликты, неизбежно возникающие в коллективах. В зависимости от обстоятельств эти сотрудники могут выступать хранителями чужих тайн и советниками в межличностных отношениях, находясь за кулисами, стараясь предотвратить душевную боль и направляя в конструктивное русло отрицательные суждения. Таким образом они разряжают негативную атмосферу в организации, что позволяет сотрудникам сосредотачиваться на своей основной работе.

Это нелегкое дело, и, как показало исследование Питера Фроста и Сандры Робинсон, в котором приняли участие более 70 таких специалистов (или их менеджеров), люди, которые этим занимаются, как правило, подвергают себя чрезмерному стрессу и напряжению. Это, в свою очередь, не может не сказываться на их здоровье и карьере и, главное, часто приводит к тому, что они постепенно утрачивают способность помогать людям, о чем впоследствии сильно переживают.

Но если такие сотрудники в полной мере осознают всю значимость и тяжесть своей роли, они смогут увидеть свои эмоциональные навыки в совершенно новом свете. Это позволит им уловить признаки нарастающего переутомления, которое можно предотвратить.

Чтобы узнать, относитесь ли вы к числу таких людей, ответьте на следующие вопросы:

**1.** Можно ли назвать перемены, нестабильность и подковерную борьбу характерными чертами вашей компании?

**2.** Подразумевает ли ваша должность взаимодействие с людьми из разных частей организации, находящимися на разных ее уровнях?

**3.** Часто ли вы даете советы коллегам по работе?

**4.** Рассказывают ли вам сотрудники о своих переживаниях, секретах и проблемах?

**5.** Сложно ли вам отказать коллеге, особенно если он нуждается в вашей помощи?

**6.** Участвуете ли вы в процессе принятия решений, стараясь защитить людей, используя свое влияние и авторитет в организации?

**7.** Часто ли вы выступаете посредником между лицами, создающими негативную атмосферу в коллективе, и всеми остальными сотрудниками?

**8.** Считаете ли вы себя человеком, готовым постоять за тех, кому нужна ваша поддержка?

**9.** Относите ли вы себя к тем, кто дает советы, посредникам или примирителям?

Если вы положительно ответили хотя бы на четыре вопроса, то, судя по всему, вы действительно достойны звания «специалиста по токсичности». Прежде, чем вы начнете паниковать, попробуем разобраться во всех плюсах и минусах этой роли. К ее несомненным достоинствам можно отнести то, что вы обладаете весьма ценными эмоциональными качествами, например, вы умеете слушать людей и сопереживать им. Они приходят к вам за советом, не боясь, что вы нагрузите их новыми проблемами. Они ценят вашу заботу и поддержку. Кроме того, ваше положение имеет стратегическую значимость с точки зрения самой организации, ведь именно вашими стараниями снижается накал страстей и сохраняется рабочий настрой в коллективе.

Если же говорить о негативной стороне этого вопроса, то нужно признать, что вы наверняка взваливаете на себя гораздо больше работы, чем вам предписано по должности. Более того, будучи в некотором роде безвестным героем, за все свои труды вы едва ли удостоитесь хоть какого-то вознаграждения. Итак, вы выслушиваете людей, вникаете в суть их проблем и порой, стараясь их защитить, дергаете за нужные ниточки за кулисами офисной жизни. Все это, несомненно, отнимает кучу времени и отвлекает вас от вашей основной работы. Но дело даже не в этом. Главное в том, что роль утешителя и советчика требует огромных эмоциональных затрат. К тому же, не являясь профессиональным психологом, вы непроизвольно пропускаете весь негатив через себя, и это постепенно начинает сказываться на вашем собственном состоянии. Результаты проведенного Сандрой исследования свидетельствуют о том, что специалисты по токсичности действительно склонны перенимать чужие эмоции, но при этом они не имеют возможности от них избавиться. Если вы привыкли помогать другим людям, то маловероятно, что вы сами обратитесь к кому-либо за психологической поддержкой. И, наконец, эта роль может стать неотъемлемой частью вашей самоидентификации — той стороной вашей личности, которая приносит вам удовлетворение и вызывает вашу гордость. В этом случае вам будет очень нелегко от нее отступиться.

В качестве примера рассмотрим случай Шенг Ли (имя изменено). Его начальник имел безупречную репутацию, считался звездой компании, но при этом создавал в коллективе нервозную обстановку. Руководитель не тратил время на налаживание отношений с членами команды, а младших сотрудников и вовсе игнорировал. Вдобавок он был одержим высокими показателями и ставил перед людьми недостижимые цели. «Я изо всех сил старался защитить участников своей команды, как-то их подбодрить, помочь им сфокусироваться на выполнении поставленных целей и отвлечь их от того напряжения, которое постоянно создавал наш руководитель. По сути, это стало моей основной задачей, — рассказывает Шенг Ли. — Я тратил уйму времени, изобретая различные формулировки в попытках убедить босса пересмотреть свои решения и избежать тех последствий, к которым они неизбежно приводили. Когда мы в очередной раз не выполняли поставленных целей, я выступал своего рода переговорщиком между ним и нашей командой. Меня не покидало чувство, что все мои усилия были напрасны. Я даже не был уверен, что хоть как-то защищаю коллег от того негатива, который он вызывал. Я плохо спал, потерял в весе, меня одолевали постоянные болезни. Не знаю уж, была ли причиной эта ситуация, в которой мы оказались, знаю одно — мне было очень тяжело. Я просто не мог ни о чем другом думать».

Если истории Дивани и Шенг Ли вам до боли знакомы, скорее всего, у вас возникнет вопрос —как продолжить помогать своим коллегам (и организации в целом), но при этом уберечь себя от отрицательных последствий?

Первым делом следует определить, действительно ли эта роль оказывает негативное влияние на вашу жизнь. Некоторые спокойно переносят трудности, которые подкашивают других. Вы должны понять, где проходит эта черта в вашем конкретном случае. Следите за признаками перенапряжения и стресса — такими, как бессонница, головная боль, учащенное сердцебиение, частые болезни. Не стали ли вы чаще обычного раздражаться или терять концентрацию? Иногда эти симптомы проявляются постепенно, поэтому имеет смысл поинтересоваться мнением окружающих — возможно, они заметили изменения, на которые вы не обратили внимания. Разумеется, если вы не чувствуете стресса, то и менять ничего не надо, но все же стоит помнить о том, что подобный риск существует. Проблемы «борьбы с токсичностью» требуют решения только в том случае, когда они действительно наносят вам вред.

**Постарайтесь снизить проявления стресса.** Вспомните старые проверенные методы снятия стресса: медитацию, физические упражнения, здоровый сон и правильное питание. В связи с тем, что гасители токсичности редко думают о своем здоровье, следует чаще напоминать себе, что от вашего состояния зависит ваша способность оказывать помощь другим. Пусть ваши коллеги станут основной мотивацией для занятий йогой или медитацией.

**Выбирайте битвы с умом.** Когда каждая проблема вызывает у вас глубокий эмоциональный отклик, тяжело заставить себя ограничиваться только теми из них, на которые вы можете существенно повлиять. Тем не менее это упражнение научит вас оказывать помощь именно там, где от вас действительно будет польза. Подумайте, возможно, кто-то может справиться и без вашей поддержки? Возможно, в каких-то ситуациях все ваши усилия заканчивались ничем? Старайтесь впредь не вмешиваться в подобные вопросы.

**Научитесь говорить «нет».** Непросто отказаться от тех дел, за которые вы искренне хотели бы взяться, однако порой это просто необходимо. Но как это сделать, не отвергая человека и не поворачиваясь к нему спиной? Вот несколько советов для таких случаев:

**1.** Выразите сочувствие. Дайте коллеге понять, что вы полностью на его стороне, чувствуете его боль и ни в коем случае не отрицаете, что те эмоции, которые он испытывает, вполне оправданны.

**2.** Скажите, что вы сейчас просто не в состоянии оказать помощь в необходимом объеме. Подробно объясните причины.

**3.** Предложите альтернативные пути: направьте коллегу к тому, кто готов прийти на выручку, или к тому, кто испытывает схожие проблемы (чтобы они могли друг друга поддерживать). Посоветуйте статью, книгу или другую публикацию на эту тему. Или же, если вы по опыту знаете, что он и сам в состоянии найти верное решение, можно просто побудить его это сделать.

**Избавьтесь от чувства вины.**Если вы чувствуете себя виноватым, поскольку не смогли протянуть руку помощи одному из своих коллег, стоит иметь в виду следующее:

**1.** Часто конфликты лучше удается разрешить тем людям, которые в них напрямую участвуют. Если вы постоянно вмешиваетесь в события, вы не даете людям приобретать навыки, необходимые им для успеха.

**2.** Спросите себя, действительно ли вы единственный человек, который в состоянии помочь в этой ситуации. Обратитесь к своим коллегам и вместе продумайте, что здесь можно предпринять. Быть может, вы найдете способ разделить эти заботы между собой.

**3.** Помните, что ваши силы и возможности не безграничны. Соглашаясь помочь еще одному человеку, вы лишаете поддержки тех людей, которые уже на вас рассчитывают.

**Организуйте сообщество.** Найдите других людей, к которым можно обратиться за помощью. Это могут быть сотрудники вашей компании, занимающие схожие должности, или члены вашей команды, которым также приходится разгребать последствия действий того же руководителя. Кроме того, попробуйте найти приятеля, которому вы могли бы откровенно рассказывать о наболевшем. Можно также организовать рабочую группу для регулярных встреч и обмена опытом. Этот вариант будет особенно актуален, если ваша команда или организация преодолевает период нестабильности и вы наверняка знаете, что есть и другие люди, сталкивающиеся с теми же трудностями. Главное — не допустить, чтобы эти встречи превратились в нескончаемый плач друг другу в жилетку. Сосредоточьтесь на советах и поиске творческих решений ваших проблем.

**Не пренебрегайте отдыхом.** Делайте перерывы той длительности, которую сами считаете достаточной. В какой-то момент Дивани стала закрывать дверь в свой кабинет, чего раньше никогда не делала. «Мне было жутко стыдно. Казалось, я отворачиваюсь от коллег, которые во мне нуждаются. Но что делать: какой от меня будет толк, если я потеряю работу?» — объясняет она. Быть может, вам стоит взять выходной для восстановления душевного равновесия или даже подумать об отпуске. Если же обстановка накалилась до предела, возможно, стоит попробовать добиться временного переназначения и заняться другими задачами. Дело в том, что должности, которые требуют от вас посреднического участия во взаимодействиях различных команд, всегда находятся в зоне особенного давления. Если вы имеете возможность на некоторое время отстраниться от этой роли, скорее всего, вы быстро восстановитесь и снова будете готовы ринуться в бой.

Впрочем, эти перерывы не должны продолжаться до бесконечности. «С тех пор ситуация на работе улучшилась, — говорит Дивани, — и я постепенно вернулась к своей прежней роли — человека, к которому люди тянутся за поддержкой. Разница только в том, что сейчас меня это совершенно не напрягает».

**Обратитесь к психологу.** Пусть кому-то это покажется чрезмерным, однако рекомендация Шенг Ли поговорить с психологом может оказаться дельной. Опытный специалист сможет диагностировать переутомление, поможет справиться со стрессом, научит вас говорить «нет» и бороться с чувством вины. Он не только подготовит вас к эмоциональным особенностям жизни специалиста по токсичности, но и посодействует вам в этой нелегкой роли. Психологи сами обучены слушать своих клиентов, сопереживая, но ни в коем случае не заражаясь чужими эмоциями. Они помогут вам выработать навыки, которые необходимы тем, кто стремится поддерживать других людей, но не желает страдать под тяжким гнетом негативных эмоций.

**И напоследок несколько вещей, которые мы не рекомендуем делать.** Хотя на первый взгляд они могут показаться верными решениями, чаще всего польза от них довольно сомнительна.

**Выплеснуть эмоции (или поплакаться в жилетку).** Несмотря на то, что иногда бывает полезно излить свою душу другому человеку (поскольку катарсис снижает агрессию), злоупотребление этим процессом может усилить стресс. Нужно двигаться вперед, а не зацикливаться на своих проблемах. И это одинаково справедливо не только для людей, ищущих вашего сочувствия, но и для вас самих. Когда к вам приходят лишь для того, чтобы поплакаться о наболевшем, попробуйте ответить примерно в таком духе: «Слушай, я тебя прекрасно понимаю! Давай теперь подумаем, как нам исправить эту ситуацию».

**Обращаться к начальнику или в отдел кадров.** К сожалению, роль «примирителей» часто недооценивается и игнорируется в организациях, несмотря на всю приносимую ими пользу. Это значит, что, даже если ваш босс искренне желает вам помочь, во многих корпоративных культурах это может оказаться для него слишком рискованным. Точно так же многие компании не хотят вмешиваться в конфликтные ситуации на стороне тех, кто примиряет враждующие стороны.

И все же сотрудники, проявляющие эмпатию, крайне важны для эмоционального благополучия как организаций в целом, так и работающих в них сотрудников. Если вы относите себя к этой категории, вам нужно научиться выявлять в себе признаки эмоционального и физического перенапряжения и знать, как при необходимости выйти из игры, чтобы затем опять в нее вернуться и продолжить делать то, что вам удается лучше других.

**Об авторах:** Сандра Робинсон — профессор организационного поведения в Школе бизнеса при Университете Британской Колумбии; Кира Скабрам — доцент кафедры организационного поведения в Школе бизнеса Фостера при Вашингтонском университете.

# Как не уставать

Арианна Хаффингтон

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# О вас гуляют сплетни?

Эмма Сеппала

Кэролин переехала в другой город ради работы в «компании своей мечты». Но через некоторое время она с удивлением обнаружила, что ей никак не удается наладить отношения со своими новыми коллегами. Спустя несколько месяцев она узнала — почему. Оказывается, некий «доброжелатель» с прошлого места работы рассказал одному из ее нынешних сослуживцев, что она якобы любит сваливать работу на других.

Слухи такого рода могут иметь самые разрушительные последствия. Дело в том, что люди склонны уделять больше внимания негативной информации, чем позитивной (подробнее см. [здесь](https://www.msudenver.edu/media/content/sri-taskforce/documents/Baumeister-2001.pdf)). Например, вспомните, как вы в последний раз писали в Facebook и среди потока положительных комментариев встречали всего лишь одно критическое замечание. Не на нем ли сразу же сосредотачивались все ваши мысли?

Подобным же образом мы реагируем и на информацию о других людях. [Исследование](http://media.wix.com/ugd/2f07d4_6d707cd083cf4194b64d6dc5eaa958e8.pdf), проведенное профессором Стэнфордского университета Робом Уиллером, показывает, что мы весьма серьезно относимся к слухам, касающимся других людей. Мы воспринимаем их как полезные сведения, которые могут нас защитить. В результате, если кто-то начинает распространять лживые сплетни о вас, бывает очень непросто восстановить свое доброе имя. И это обстоятельство может не просто нанести ущерб вашей профессиональной карьере, но и вызвать сильный стресс.

Какие же шаги следует предпринять тому, кто оказался в такой неприятной ситуации? Некоторые полагают, что достаточно быть дружелюбным и внимательным к своим коллегам, и это сможет вас оградить от любых слухов и россказней. И в большинстве случаев это действительно так (согласно [исследованиям](https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive), уважительное и доброе отношение к коллегам прекрасно сказывается на профессиональной деятельности — как вашей лично, так и компании в целом). Однако это не панацея — каким бы замечательным человеком вы ни были, никто не застрахован от зависти и ревности.

Если вы столкнулись с тем, что на работе о вас начинают ходить недобрые слухи, то вам нужно воспользоваться силой своего эмоционального интеллекта и постараться не допустить, чтобы ситуация ухудшилась. Конечно, в идеале надо постараться изменить ее к лучшему.

**1. Контролируйте свои негативные эмоции.** Увы, не так уж много можно сделать по поводу самих сплетен, зато ваше отношение к ним — полностью в ваших руках. Большинство людей сразу же захлестывает буря эмоций, среди которых страх, гнев, тревога и даже чувство беззащитности перед всем тем негативом, который приписывает им людская молва. Они чувствуют себя заложниками обрушившейся на них несправедливости, особенно когда эти слухи имеют мало общего с действительностью, как, например, в случае Кэролин. В результате такие сотрудники полностью теряют мотивацию и поддаются пагубному влиянию стресса или гнева. «Отвлекитесь от ситуации и попробуйте взглянуть на себя со стороны и просто определить те эмоции, которые вы испытываете. Очень может быть, что одно это поможет вам установить над ними контроль», — советует Марк Брекетт, директор Йельского центра эмоционального интеллекта. Воспользуйтесь теми методиками релаксации, которые наиболее эффективны для вас: дыхательными упражнениями, медитацией, выключением из рабочего процесса, физическими упражнениями, прогулками. Другими словами, дайте себе время остыть — и, скорее всего, как только эмоции утихнут, вы найдете куда более конструктивное решение проблемы.

**2. Взгляните на ситуацию шире.**Почему так важно снизить эмоциональный накал? Это позволит вам почувствовать пропорции. Йоханн Берлин, гендиректор TLEX Institute, объясняет: «Так как подобные ситуации представляются нам верхом несправедливости, мы чувствуем себя беспомощными и теряем способность объективно оценивать картину происходящего. Мы или полны решимости сражаться до последнего, или просто замыкаемся в себе. Другими словами, нами управляют либо слепой гнев, либо уныние и стыд. Но именно в этот момент нужно отвлечься от переживаний и задать себе вопрос: каким мы видим успешный выход из этой ситуации? В чем он заключается: в победе или во вновь обретенном чувстве уверенности и контроле над своей жизнью?». Проведенные исследования доказывают, что такие отрицательные эмоции, как стресс и подавленность, сужают наше восприятие действительности и заставляют нас сосредотачиваться на себе и своих чувствах. Иначе говоря, мы перестаем трезво оценивать происходящее. Все мы хорошо понимаем, что мы не в лучшей форме, когда расстроены, поэтому, чтобы найти конструктивное решение, первым делом необходимо выбраться из этой ловушки негативных мыслей.

**3. Научитесь сочувствовать — и прощать.** «В эти непростые моменты вам может показаться, что ваша жизнь погрузилась в беспросветный мрак, однако, как бы странно это ни звучало, вы можете себе помочь, развивая сострадание и способность прощать», — утверждает Берлин. И действительно, как показывают исследования, прощение приносит наибольшую пользу именно тому, кто прощает. Оно помогает забыть об обиде, поднимает настроение, улучшает самочувствие и даже в буквальном смысле облегчает походку.

Кэролин смогла найти в себе силы простить зачинщика лживой сплетни, и это действительно помогло ей освободиться от собственных отрицательных эмоций. В результате она почувствовала прилив энергии и стремление доказать свою правоту, вопреки всем наговорам злых языков. Она подключила свое воображение и придумала новые необычные способы, как ей найти с коллегами общий язык и проявить свое истинное отношение к рабочей этике. «Разумеется, когда вы сильно расстроены, сложно заставить себя испытывать положительные чувства. Вот почему такие методы снятия стресса, как занятия йогой, дыхательные упражнения и медитация, помогут вам сориентироваться и собраться с новыми силами», — отмечает Берлин.

**4. Перестаньте отождествлять себя с происходящим.** Вы должны понять, что эта ситуация может быть никак не связана с вами. Майкл Краус, доцент Школы менеджмента при Йельском университете, подчеркивает, насколько важно перестать идентифицировать себя с ситуацией: «Люди, которые сталкиваются с подобным поведением, должны отчетливо осознавать, что проблема вовсе не в них, а в тех, кто боится потерять свое место в организации. Такие сотрудники обвиняют других, распространяют о них слухи и стараются навредить, чтобы защитить свое хрупкое положение. Лжецы хотят вас унизить в надежде, что это позволит им выглядеть чуточку лучше на вашем фоне».

В то же время нужно быть честными с самими собой. Как замечает Уиллер: «Иногда люди говорят о вас нелицеприятную правду, но вы не в состоянии себе в этом признаться». Важно понять, есть ли рациональное зерно в том, что о вас говорят.

**5. Продумайте свои ответные действия.**Если вы знаете, кто стоит за этими слухами, то, как бы неприятно и неловко вам это ни казалось, Уиллер рекомендует обратиться напрямую к их главному разносчику и высказать ему свою точку зрения на происходящее. Если вы честно ему расскажете о той боли, которую вам причиняют наговоры, возможно, вам удастся изменить его отношение. При этом, как и в других случаях, важно уметь отстраниться от ситуации и держать свои эмоции под контролем. Уиллер советует: «Прежде всего вам нужно сохранять в этом разговоре мирный настрой, чтобы завоевать его сочувствие». Вы должны быть абсолютно спокойны и собранны.

Кэролин обратилась к своим бывшим коллегам в надежде выяснить, откуда пошли эти слухи, однако ей так и не удалось найти их источник. В подобных случаях Уиллер рекомендует «воспользоваться помощью своих друзей и знакомых, честно поведав им свою историю, чтобы они в какой-то мере противодействовали сплетням».

**6. Время на вашей стороне.** Помните, что время на вашей стороне. Краус советует: «Оказавшись в роли жертвы, вы должны готовиться к длительной борьбе. Репутация — это основной капитал, приобретенный в результате долгой работы с многочисленными коллегами. Одна сплетня может навредить вам на короткий срок, но в долгосрочной перспективе мнение о вас должно измениться к лучшему». Уиллер также рекомендует быть максимально порядочными в работе и поведении, предоставив говорить за вас вашим действиям.

**7. Думайте о хорошем.** Мы знаем, что человеческий разум склонен сосредотачиваться на негативе. В то же время исследования показывают, что в течение дня мы в три раза чаще сталкиваемся с положительными событиями, чем с отрицательными. В любой отрезок времени в нашей жизни происходит много хорошего. Возможно, вам нравится то, чем вы занимаетесь на работе — или вы довольны своей зарплатой, или разделяете ценности своей организации. Быть может, это радость, которую доставляет вам семья, хобби, спорт или работа на общественных началах. Когда мы сосредотачиваемся на этих счастливых моментах и по-настоящему ими дорожим, это приносит нам больше удовольствия и удовлетворения. Мы чувствуем благодарность за все хорошее в нашей жизни, что помогает нам преодолевать все остальное. Кэролин посвящала много времени общественной работе. В ней она черпала радость и энергию, которые позволяли ей справляться с жизненными трудностями.

**8. Помните, что вы не одни.** Пожалуй, самое трудное в этом деле — это чувство одиночества. Однако Краус напоминает, что «подобное поведение, вероятно, в порядке вещей в организации, а значит, вы не единственный, кому приходится иметь с ним дело. Наверняка есть и другие люди, которые с этим сталкиваются, и этот факт может послужить основой для налаживания новых знакомств и альянсов с коллегами». Кэролин позже узнала, что корпоративная культура и атмосфера в ее новой организации действительно оставляют желать лучшего. Проведенный опрос показал, что большинство сотрудников были крайне недовольны руководством и в целом чувствовали себя несчастными. Другими словами, негативное поведение, с которым она столкнулась, отражало наличие куда более серьезных проблем.

Да, если вы оказались объектом офисных сплетен, то эта ситуация кажется вам невыносимой, особенно когда эти слухи не имеют под собой никаких оснований. Увы, мы не всегда можем контролировать то, что говорят о нас другие, но наше отношение к этому и наша реакция — полностью в наших руках.

**Об авторе:**Эмма Сеппала — психолог-исследователь из Стэнфордского университета, вице-президент Центра по исследованию альтруизма и эмпатии.

# Извиняйтесь правильно

Энди Молински

В детстве моим любимым телешоу были «Счастливые дни», а любимым героем — Артур Герберт Фонзарелли (или Фонз) — классический «крутой парень». Он мог постучать по автомату с газировкой и получить ее бесплатно. Он умел менять песню в музыкальном автомате простым щелчком пальцев.

Казалось, что он мог все что угодно, кроме одного. Он не мог признаться в том, что был неправ. Он начинал заикаться, сжимать кулаки. «Я непр-р-р-р-р», — говорил он, буквально не в силах произнести нужные слова. В сериале такой эпизод выглядит очень смешно, но когда человек не умеет извиняться в реальной жизни, это может привести к настоящему конфликту, особенно на работе.

Признавать свои ошибки — посмотреть другому в глаза и принести искренние извинения — нелегко. Но, чтобы улаживать конфликты на рабочем месте, умение просить прощения — необходимое качество. Принося извинения, мы тем самым показываем, что отношения с этим человеком и его мнение — большая ценность для нас.

Однако, исследуя этот вопрос, я узнал, что извиняться ох как непросто, и многие люди просят прощения неискренне или не просят вообще. И поэтому упускают возможность укрепить трещащие по швам отношения. Помня об этом, рассмотрим четыре распространенных способа неправильно извиняться, которые я наблюдал в процессе работы. Может быть, вам на ум придут подобные случаи из вашей собственной практики.

**1.** **Пустые извинения**. «Я извиняюсь. Я же сказал — простите меня». Пустые извинения — это форма без всякого содержания. Вы знаете, что обязаны извиниться, но настолько раздражены или разочарованы, что не можете выжать из себя даже толику настоящего чувства. Поэтому вы извиняетесь чисто формально, не вкладывая в слова никакого смысла. И это совершенно ясно тому, кому это извинение предназначается.

**2.** **Излишне многословное извинение**. «Простите меня! Мне так неловко. Я очень сожалею. Как я могу исправить ситуацию? Я чувствую себя ужасно…». Теоретически извинения призваны исправить ошибку и наладить испорченные отношения. Но когда вы просите прощения многократно, то не только не добиваетесь этой цели, но и достигаете противоположного эффекта — привлекаете слишком много внимания к себе, а не к тому, что вы сделали по отношению к другому человеку.

Для принимающей извинения стороны излишне многословные извинения могут выглядеть по-разному. Один вариант — когда вы вкладываете настолько много эмоций, что это не соответствует ситуации. Вы забыли раздать копии повестки дня перед собранием и теперь готовы просить прощения чуть ли не на коленях. Еще один вариант — когда вы слишком много раз извиняетесь за одно прегрешение. Вы не падаете ниц, но просите прощения четыре, пять, шесть раз — тем самым принуждая другого человека сказать, что все в порядке. В любом случае вы больше сосредоточены на себе, чем на том человеке, которому вы нанесли обиду и с которым испортили отношения, — а это идет вразрез с истинной целью извинений.

**3.** **Неполное извинение**. «Мне жаль, что так произошло». Иногда ваши слова почти достигают нужной цели, но не до конца. Те, кто исследует вопрос, как правильно выражать сожаление, считают, что извинение содержит три основных компонента: признание своей вины в ситуации или событии и искреннее раскаяние; просьбу о прощении; обещание, что больше этого не повторится (или по крайней мере вы постараетесь предотвратить подобную ошибку в будущем). Неполное извинение затрагивает несколько элементов, но не все. Например, вы можете лишь частично взять на себя ответственность за ситуацию, но не выразить сожаления или не попросить прощения. Или, возможно, вы высказали некоторое сожаление по поводу положения, в которое попал другой человек, но не признали свое участие (например, «Мне жаль, что вы себя так чувствуете»). В любом случае, извинение неполное — и эффект от него будет соответствующий.

**4.** **Отрицание**. «Я в этом не виноват — и все тут». Наконец, иногда ваше эго берет верх, и вы просто не хотите просить прощения. Возможно, вас настолько переполняет злоба, что вместо извинений вы занимаете оборонительную позицию или все отрицаете. Вы скрежещете зубами, закрываетесь от чужого мнения и отметаете какую-либо вину. Признать себя виноватым очень трудно, некоторые из нас никогда не смогут научиться этому. Но, насколько бы сильной ни казалась ваша позиция отрицания, в конце концов она не «починит» разладившихся отношений, а скорее всего, наоборот, только ухудшит положение.

Чтобы правильно извиниться, вам нужно развить у себе способность контролировать свои чувства и проявлять смирение, входя в положение другого человека, даже когда внутри у вас все клокочет или вы охвачены чувством вины. Это непросто, особенно когда вас переполняют эмоции. Если вы чувствуете, что не справитесь со своими чувствами, лучше возьмите тайм-аут. У вас есть только один шанс извиниться правильно, поэтому сделайте это хорошо.

Если вы все еще не можете успокоиться, постарайтесь не зацикливаться на себе и посмотреть на ситуацию глазами другого человека. Поработайте над тем, чтобы понять его, и, возможно, это в конце концов поможет вам искренне попросить прощения. Важно не забывать, почему эти усилия так необходимы: очевидно, потому, что вам небезразличен другой человек и отношения с ним.

Наконец, извинения обычно требуют с вашей стороны некоего обещания измениться. Если вы действительно сожалеете о содеянном, вам придется совершенствоваться и выйти из зоны собственного комфорта. Если вы не обеспечили своих подчиненных необходимыми ресурсами для выполнения работы, предпримите конкретные шаги для исправления ситуации. Пусть это будет для вас приоритетом. Сделайте так, чтобы новое поведение стало частью вашего повседневного расписания. Можно даже пообещать измениться прилюдно, чтобы окружающие могли потом спросить с вас. Таким образом, извинения не просто восстановят отношения, но и станут мощным катализатором вашего личного роста.

До самого конца Фонза так и не научился говорить «простите» — но вам это вполне под силу. Берегитесь распространенных ошибок, отложите в сторону эгоизм и помните о конечной цели: выстраивании и поддержании добрых взаимоотношений.

**Об авторе:** Энди Молински — преподаватель организационного поведения в международной бизнес-школе Брандейского университета, автор книги «Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior across Cultures without Losing Yourself in the Process».

# Лучших сотрудников унижают

**Стресс-служба: почему боссы унижают лучших сотрудников**

Шери Мосс

Множество исследований посвящено феномену оскорбляющих руководителей. Такие начальники (назовем их агрессивными боссами) допускают различные формы нефизической агрессии: высмеивают подчиненных, прилюдно их критикуют, упрекают в некомпетентности, валят на них вину, лгут, никогда не отдают должного за их вклад в работу.

Эти формы агрессии вызывают целый ряд негативных последствий у подчиненных, в том числе психологические расстройства, недовольство работой, эмоциональное истощение. Данный феномен тесно связан с контрпродуктивным поведением на всех уровнях, от общеорганизационного до межличностного. Например, в компаниях, где господствует такое отношение к подчиненным, сотрудники часто опаздывают, тормозят работу, не слушают указаний начальства. Агрессия сверху зачастую превращает и самих сотрудников в агрессоров, они унижают коллег и грубят друг другу. Неудивительно, что кадровая текучка из-за этого увеличивается.

Что же побуждает боссов превращаться в тирана? Может быть, они сами испытывают постоянный стресс, на них давит их собственное начальство или конфликт с их коллегами выплескивается на подчиненных? Порой причина вовсе не в работе: некоторые агрессивные боссы переживали насилие в детстве, а другие просто не владеют своими эмоциями. Но недавно нам удалось установить, что определенный тип подчиненных чаще подвергается агрессии начальства: негативная или враждебная реакция подчиненного будит в начальнике зверя. Подчиненные с низкой самооценкой, если им не удается скрыть свою уязвимость, также могут пострадать от агрессии начальства. Хотя мы нисколько не оправдываем поведение руководителей-тиранов, нетрудно понять, почему некоторые типы подчиненных становятся жертвами, провоцирующими свое начальство на агрессию.

В одном из первых совместных исследований с Беном Теппером и Мишель Даффи мы выяснили, что чаще всего от начальства достается слабым работникам. С такими сотрудниками трудно иметь дело, часто они вызывают у начальника разочарование, тревогу – и в результате становятся порой жертвами агрессии.

Логичным кажется вывод, что хорошие работники по этой причине находятся в полной безопасности и сами же начальники должны постараться уберечь своих звезд, предоставив им все условия для дальнейшего процветания. Но мое недавнее исследование, проведенное совместно с Абдулом Каримом Каном, Саминой Куртатулейн и Имраном Хамидом обнаружило, что такой вывод был бы ошибочным. Звезды тоже нередко попадают под раздачу.

Понять это поможет теория социального доминирования, с помощью которой психологи объясняют властные различия между группами людей. Согласно этой теории, некоторые люди проявляют большую склонность к «ориентации на социальное доминирование» (ОСД), чем другие. Люди с высоким уровнем ОСД воспринимают мир «как конкурентную среду, где все против всех, а ты либо победитель, либо проигравший». Эти люди выбирают такие профессии и организации, которые подчеркивают социальную иерархию и имеют склонность к дискриминации представителей групп с более низким статусом. То есть люди с высокой ОСД склонны усиливать неравенство между группами, чтобы обеспечить себе доступ к таким ресурсам, как власть, статус и деньги. И наоборот, люди с низкой ОСД придают больше значения сотрудничеству, равенству в , гуманизму.

Итак, если первые наши исследования показали, что слабые работники с большой вероятностью становятся жертвами боссов-тиранов, то новое исследование обнаружило, что агрессия обрушивается и на лучших работников, если их начальники имеют высокий уровень ОСД. Такие работники воспринимаются начальником как опасность, потому что он слишком высоко ценит свою позицию в иерархии. Этот начальник видит в активном, превосходящем ожидания подчиненном угрозу. Вдруг тот займет его место, обойдет и захватит ресурсы, которые босс приберегает исключительно для себя: статус, благосклонность вышестоящих менеджеров и возможность продвинуться вверх по карьерной лестнице?

Рассмотрим пример Кэтрин, молодого физиотерапевта, работающего в престижной университетской больнице. Когда ее стали хвалить за помощь в установке новой ИТ-системы и обучение сотрудников работе с этой системой, непосредственная начальница вздумала цепляться к Кэтрин, принижать ее достижения и называть подлизой. Чем больше комплиментов получала Кэтрин за свою работу, тем страшнее казалась начальнице эта угроза и тем сильнее она старалась испортить девушке жизнь. А ведь до той поры начальница давала Кэтрин только положительные отзывы – и вдруг она сделалась мишенью для всевозможных нападок. Эту историю можно объяснить ориентацией на социальное доминирование. Начальница Кэтрин с высоким уровнем ОСД увидела, что ее подчиненная усердно работает и заслужила своей работой внимание и благоволение вышестоящего начальства – сама же начальница никакой выгоды от этого не получила и контролировать ситуацию тоже не могла. В итоге Кэтрин превратилась для начальницы в угрозу, и, чтобы «поставить Кэтрин на место» и восстановить иерархию, она принялась ее терроризировать.

Что же делать хорошему работнику, оказавшемуся в положении Кэтрин? Судя по тому, что нам известно о личностях с высоким уровнем ОСД, хорошему работнику стоит апеллировать именно к иерархическому статусу такого начальника, выражать уважение к его рангу. Это можно сделать, например, «разделив славу» с боссом, то есть публично и с глазу на глаз упоминать важную роль босса в любых достижениях. Можно также разделить с боссом и дополнительные ресурсы, полученные в награду за хорошую работу. В таком случае начальник с высоким ОСД не почувствует особой угрозы, а значит шансы на то, что хороший работник подвергнется агрессии со стороны босса уменьшатся.

Поскольку агрессивные боссы становятся причиной повышенной текучести кадров, руководителям высшего звена следует особенно оберегать от таких начальников звездных сотрудников. Разумеется, агрессия в отношении любого сотрудника недопустима, но уход самых талантливых работников угрожает благополучию всей компании. Чтобы справиться с этой проблемой, можно выбрать один из следующих методов.

**1**. Компании могут проводить тестирование начальников на уровень ОСД. Сейчас тестирование личности при отборе кандидатов распространено повсеместно, поэтому нетрудно добавить и еще один тест.

**2**. Чтобы сформировать культуру, где социальное доминирование не приветствуется, компаниям следует продумать системы поощрения, награждающие начальников за продвижение хороших работников, а не за умение их подавлять. Руководители с высоким ОСД не должны воспринимать лучших работников как угрозу, они должны всячески их защищать, поддерживать и продвигать. Успехи отличного работника должны играть на руку и ему самому, и начальнику. Это вроде бы очевидное решение, но во многих компаниях при оценке руководителей до сих пор не учитываются их заслуги по развитию и продвижению талантов.

**3**. И наконец, ясный сигнал сверху о том, какое отношение требуется к хорошим работникам, вполне может подействовать. Для людей с высоким ОСД чрезвычайно важна иерархия, они заинтересованы в сохранении собственного статуса и не в меньшей степени уважают вышестоящих и готовы следовать их указаниям. И если сверху прозвучит внятное указание беречь лучших сотрудников, у начальников с высоким ОСД может пропасть желание притеснять своих подчиненных, которым удается чего-то достичь.

**Об авторе**. Шерри Мосс — профессор организационных исследований школы бизнеса при университете Уэйк Форест.

# Как вы ведете себя при неудачах

**Принцип птицы Феникс: как относиться к неудачам и поражениям**

Михаил Рахлин

Южноафриканскому журналисту Уильяму Болито (кстати, он один из любимых авторов известного всем Илона Маска) принадлежит очень верная мысль: «Самое важное в жизни состоит не в том, чтобы максимально использовать свои успехи. Каждый дурак способен на это. Действительно важным является умение извлекать пользу из потерь. Это требует ума; в этом и заключается разница между умным человеком и дураком». Наш жизненный путь, как известно, напоминает зебру. Каждый из нас хотел бы прошагать его от начала до конца, ступая исключительно по лепесткам роз, но, увы, едва ли такое возможно. Без испытаний не бывает личностного роста. Без поражений не бывает побед. Когда ты осознаешь это, то воспринимаешь сиюминутные трудности как шаг на пути к новому успеху.

Вспомните примеры из биографий великих, когда тяжелые испытания оказывались трамплином к достижениям, славе, признанию. Многие, впрочем, с этим грузом негативных настроений проживают всю жизнь, страдая от своей нереализованности. Людям свойственно рефлексировать по поводу собственных неудач. Кто-то в такие моменты жалеет себя, пытается оправдать свои ошибки. Для кого-то потерпеть фиаско равнозначно признанию в собственной несостоятельности. В такие минуты вместе с надеждами рушится мир вокруг. Но в масштабах целого мира наша неудача – капля в море. Единственными пострадавшими оказываются наше эго, наше честолюбие, амбиции, если угодно.

Последствия разрушений и срок реабилитации целиком зависит от нас самих. Человек со слабой силой воли рискует застрять на полпути к своим мечтам, приобретает совершенно противоположные результаты в виде обостренного чувства несправедливости к себе или впадает в затяжную депрессию. В подобных ситуациях в качестве антидепрессанта можно принять на вооружение формулу изобретателя Уиллиса Х. Кэрриэра (этот метод описал в своей книге Дэйл Карнеги).

**1.** Спросите себя: «Что является самым худшим из того, что может произойти?»

**2.** Приготовьтесь примириться с этим в случае необходимости.

**3.** Затем спокойно продумайте, как изменить ситуацию.

Для спортсмена, находящегося на самой вершине карьеры, разочарование от поражения может оказаться губительным. Он привык, что от него ждут очередной красивой победы, «золото», поэтому любая другая медаль расценивается уже как провал, а вероятность остаться без награды даже не рассматривается. Если победы не случается, публика разочарованно отворачивается от прежнего фаворита, а пресса выдает колкие комментарии. Как будет развиваться дальнейшая карьера, зависит от личности спортсмена, его умения управлять собственными психологическими состояниями, жизненного опыта и наконец от тренера. Помните, как у Сент-Экзюпери? «Мы в ответе за тех, кого приручили». В оригинале эта цитата более прямолинейна: «Ты всегда будешь в ответе за того, кого ты приручил». Наша общая ответственность (моя, как тренера, и моих подопечных) за победу или проигрыш – и перед страной, и друг перед другом – очень высока.

В 60-е-70-е годы у моего отца в секции самбо (а позднее – дзюдо) занимался подросток, обычный ленинградский школьник-хорошист. Как-то на городских соревнованиях он уступил сопернику, причем в ходе поединка явно был посильнее. Проиграл – и стал тренироваться еще усердней. Спустя две недели на очередных соревнованиях по воле случая он вновь боролся с тем же спортсменом и выиграл за считанные секунды двумя бросками, причем, по словам моего отца, каждый из них можно было оценить как победу. Отец был строгим, порой жестким, но справедливым наставником, кого-то мог и наказать за дело, при том что всех своих ребят любил. А в том мальчишке он рассмотрел такие качества, на первый взгляд незаметные, как сила воли, дисциплинированность, желание исправлять свои ошибки, – и стал к нему внимательнее относиться. Мой отец сам был таким и других учил тому, что главное в жизни – иметь цель, четко ее для себя определить, а затем обозначить пути и методы ее достижения. Если хочешь побеждать, научись побеждать самого себя. Он жил по принципу: каждый должен доводить до совершенства то, чем занимается. Кстати, отец не ошибся в своем ученике: спустя 30 лет тот мальчик стал президентом нашей страны.

Приведу еще один пример. Один из моих спортсменов, олимпийский чемпион 2012 года Тагир Хайбулаев этим летом участвовал в Олимпийских играх в Рио. В нашей национальной сборной на него возлагали большие надежды, ожидая вместе с очередной золотой медалью получить и первого в истории российского дзюдо двукратного олимпийского чемпиона. Сенсации не случилось. Думаю, он был потрясен проигрышем, но, к счастью, философски отнесся к своей неудаче: не стал оправдываться или обвинять кого-то, не закрылся от прессы. Если спросите меня, когда Тагир был в лучшей форме, четыре года назад, в Лондоне, или сегодня, отвечу: сейчас. Это касается не столько физической подготовки, сколько психологической зрелости. Не в его характере опускать руки, останавливаться, когда цель намечена. У Тагира всегда есть шанс завоевать очередное в своей жизни «золото» – и не одно – в любых других проектах вне спорта.

Провал вместо ожидаемого триумфа указывает на изъяны стратегии, на завышенные ожидания, на какие-то личные недостатки. Нужно позитивно оценивать даже самые болезненные для собственного эго ситуации. Один, два таких пинка – и на третий раз мы научимся вовремя уворачиваться, приобретем навыки, которых нам до сих пор не хватало для достижения результата. Главное – всегда помнить о том, что наши, пусть даже серьезные, ошибки не дают внешним критикам права осуждать нас, смаковать публично все наши трещинки. Не спешите оправдываться. Уйдите на какое-то время из публичного пространства, возьмите паузу и старайтесь не комментировать другим свои действия и поступки.

Судьба вручает вам лимон? Так постарайтесь сделать из него лимонад! Организм, переживая стресс, запускает механизмы, подготавливающие его к интенсивным нагрузкам. Поэтому даже элементарные физические упражнения помогают естественным способом избавиться от накопившейся негативной энергии.

Плохо оказаться лузером, но еще хуже оказаться «лучшим из лучших», регулярно получая от окружающих комплименты и похвалу. Тогда велик соблазн поверить в это и расслабиться, в то время как другие будут продолжать двигаться дальше или взбираться выше. Пригорок – это еще не вершина. Первая покоренная высота – еще не результат. Стоит ли игра свеч – решать только нам самим.

**Об авторе.** *Михаил Рахлин — заслуженный тренер России, главный тренер сборных команд Санкт-Петербурга по дзюдо, меценат и общественный деятель, основатель Фонда поддержки и развития дзюдо им. Анатолия Рахлина, президент «Клуба Дзюдо Турбостроитель».*

# У вас испорчена репутация?

Эмма Сеппала

Кэролин переехала в другой город ради работы в «компании своей мечты». Но через некоторое время она с удивлением обнаружила, что ей никак не удается наладить отношения со своими новыми коллегами. Спустя несколько месяцев она узнала — почему. Оказывается, некий «доброжелатель» с прошлого места работы рассказал одному из ее нынешних сослуживцев, что она якобы любит сваливать работу на других.

Слухи такого рода могут иметь самые разрушительные последствия. Дело в том, что люди склонны уделять больше внимания негативной информации, чем позитивной (подробнее см. [здесь](https://www.msudenver.edu/media/content/sri-taskforce/documents/Baumeister-2001.pdf)). Например, вспомните, как вы в последний раз писали в Facebook и среди потока положительных комментариев встречали всего лишь одно критическое замечание. Не на нем ли сразу же сосредотачивались все ваши мысли?

Подобным же образом мы реагируем и на информацию о других людях. [Исследование](http://media.wix.com/ugd/2f07d4_6d707cd083cf4194b64d6dc5eaa958e8.pdf), проведенное профессором Стэнфордского университета Робом Уиллером, показывает, что мы весьма серьезно относимся к слухам, касающимся других людей. Мы воспринимаем их как полезные сведения, которые могут нас защитить. В результате, если кто-то начинает распространять лживые сплетни о вас, бывает очень непросто восстановить свое доброе имя. И это обстоятельство может не просто нанести ущерб вашей профессиональной карьере, но и вызвать сильный стресс.

Какие же шаги следует предпринять тому, кто оказался в такой неприятной ситуации? Некоторые полагают, что достаточно быть дружелюбным и внимательным к своим коллегам, и это сможет вас оградить от любых слухов и россказней. И в большинстве случаев это действительно так (согласно [исследованиям](https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive), уважительное и доброе отношение к коллегам прекрасно сказывается на профессиональной деятельности — как вашей лично, так и компании в целом). Однако это не панацея — каким бы замечательным человеком вы ни были, никто не застрахован от зависти и ревности.

Если вы столкнулись с тем, что на работе о вас начинают ходить недобрые слухи, то вам нужно воспользоваться силой своего эмоционального интеллекта и постараться не допустить, чтобы ситуация ухудшилась. Конечно, в идеале надо постараться изменить ее к лучшему.

**1. Контролируйте свои негативные эмоции.** Увы, не так уж много можно сделать по поводу самих сплетен, зато ваше отношение к ним — полностью в ваших руках. Большинство людей сразу же захлестывает буря эмоций, среди которых страх, гнев, тревога и даже чувство беззащитности перед всем тем негативом, который приписывает им людская молва. Они чувствуют себя заложниками обрушившейся на них несправедливости, особенно когда эти слухи имеют мало общего с действительностью, как, например, в случае Кэролин. В результате такие сотрудники полностью теряют мотивацию и поддаются пагубному влиянию стресса или гнева. «Отвлекитесь от ситуации и попробуйте взглянуть на себя со стороны и просто определить те эмоции, которые вы испытываете. Очень может быть, что одно это поможет вам установить над ними контроль», — советует Марк Брекетт, директор Йельского центра эмоционального интеллекта. Воспользуйтесь теми методиками релаксации, которые наиболее эффективны для вас: дыхательными упражнениями, медитацией, выключением из рабочего процесса, физическими упражнениями, прогулками. Другими словами, дайте себе время остыть — и, скорее всего, как только эмоции утихнут, вы найдете куда более конструктивное решение проблемы.

**2. Взгляните на ситуацию шире.**Почему так важно снизить эмоциональный накал? Это позволит вам почувствовать пропорции. Йоханн Берлин, гендиректор TLEX Institute, объясняет: «Так как подобные ситуации представляются нам верхом несправедливости, мы чувствуем себя беспомощными и теряем способность объективно оценивать картину происходящего. Мы или полны решимости сражаться до последнего, или просто замыкаемся в себе. Другими словами, нами управляют либо слепой гнев, либо уныние и стыд. Но именно в этот момент нужно отвлечься от переживаний и задать себе вопрос: каким мы видим успешный выход из этой ситуации? В чем он заключается: в победе или во вновь обретенном чувстве уверенности и контроле над своей жизнью?». Проведенные исследования доказывают, что такие отрицательные эмоции, как стресс и подавленность, сужают наше восприятие действительности и заставляют нас сосредотачиваться на себе и своих чувствах. Иначе говоря, мы перестаем трезво оценивать происходящее. Все мы хорошо понимаем, что мы не в лучшей форме, когда расстроены, поэтому, чтобы найти конструктивное решение, первым делом необходимо выбраться из этой ловушки негативных мыслей.

**3. Научитесь сочувствовать — и прощать.** «В эти непростые моменты вам может показаться, что ваша жизнь погрузилась в беспросветный мрак, однако, как бы странно это ни звучало, вы можете себе помочь, развивая сострадание и способность прощать», — утверждает Берлин. И действительно, как показывают исследования, прощение приносит наибольшую пользу именно тому, кто прощает. Оно помогает забыть об обиде, поднимает настроение, улучшает самочувствие и даже в буквальном смысле облегчает походку.

Кэролин смогла найти в себе силы простить зачинщика лживой сплетни, и это действительно помогло ей освободиться от собственных отрицательных эмоций. В результате она почувствовала прилив энергии и стремление доказать свою правоту, вопреки всем наговорам злых языков. Она подключила свое воображение и придумала новые необычные способы, как ей найти с коллегами общий язык и проявить свое истинное отношение к рабочей этике. «Разумеется, когда вы сильно расстроены, сложно заставить себя испытывать положительные чувства. Вот почему такие методы снятия стресса, как занятия йогой, дыхательные упражнения и медитация, помогут вам сориентироваться и собраться с новыми силами», — отмечает Берлин.

**4. Перестаньте отождествлять себя с происходящим.** Вы должны понять, что эта ситуация может быть никак не связана с вами. Майкл Краус, доцент Школы менеджмента при Йельском университете, подчеркивает, насколько важно перестать идентифицировать себя с ситуацией: «Люди, которые сталкиваются с подобным поведением, должны отчетливо осознавать, что проблема вовсе не в них, а в тех, кто боится потерять свое место в организации. Такие сотрудники обвиняют других, распространяют о них слухи и стараются навредить, чтобы защитить свое хрупкое положение. Лжецы хотят вас унизить в надежде, что это позволит им выглядеть чуточку лучше на вашем фоне».

В то же время нужно быть честными с самими собой. Как замечает Уиллер: «Иногда люди говорят о вас нелицеприятную правду, но вы не в состоянии себе в этом признаться». Важно понять, есть ли рациональное зерно в том, что о вас говорят.

**5. Продумайте свои ответные действия.**Если вы знаете, кто стоит за этими слухами, то, как бы неприятно и неловко вам это ни казалось, Уиллер рекомендует обратиться напрямую к их главному разносчику и высказать ему свою точку зрения на происходящее. Если вы честно ему расскажете о той боли, которую вам причиняют наговоры, возможно, вам удастся изменить его отношение. При этом, как и в других случаях, важно уметь отстраниться от ситуации и держать свои эмоции под контролем. Уиллер советует: «Прежде всего вам нужно сохранять в этом разговоре мирный настрой, чтобы завоевать его сочувствие». Вы должны быть абсолютно спокойны и собранны.

Кэролин обратилась к своим бывшим коллегам в надежде выяснить, откуда пошли эти слухи, однако ей так и не удалось найти их источник. В подобных случаях Уиллер рекомендует «воспользоваться помощью своих друзей и знакомых, честно поведав им свою историю, чтобы они в какой-то мере противодействовали сплетням».

**6. Время на вашей стороне.** Помните, что время на вашей стороне. Краус советует: «Оказавшись в роли жертвы, вы должны готовиться к длительной борьбе. Репутация — это основной капитал, приобретенный в результате долгой работы с многочисленными коллегами. Одна сплетня может навредить вам на короткий срок, но в долгосрочной перспективе мнение о вас должно измениться к лучшему». Уиллер также рекомендует быть максимально порядочными в работе и поведении, предоставив говорить за вас вашим действиям.

**7. Думайте о хорошем.** Мы знаем, что человеческий разум склонен сосредотачиваться на негативе. В то же время исследования показывают, что в течение дня мы в три раза чаще сталкиваемся с положительными событиями, чем с отрицательными. В любой отрезок времени в нашей жизни происходит много хорошего. Возможно, вам нравится то, чем вы занимаетесь на работе — или вы довольны своей зарплатой, или разделяете ценности своей организации. Быть может, это радость, которую доставляет вам семья, хобби, спорт или работа на общественных началах. Когда мы сосредотачиваемся на этих счастливых моментах и по-настоящему ими дорожим, это приносит нам больше удовольствия и удовлетворения. Мы чувствуем благодарность за все хорошее в нашей жизни, что помогает нам преодолевать все остальное. Кэролин посвящала много времени общественной работе. В ней она черпала радость и энергию, которые позволяли ей справляться с жизненными трудностями.

**8. Помните, что вы не одни.** Пожалуй, самое трудное в этом деле — это чувство одиночества. Однако Краус напоминает, что «подобное поведение, вероятно, в порядке вещей в организации, а значит, вы не единственный, кому приходится иметь с ним дело. Наверняка есть и другие люди, которые с этим сталкиваются, и этот факт может послужить основой для налаживания новых знакомств и альянсов с коллегами». Кэролин позже узнала, что корпоративная культура и атмосфера в ее новой организации действительно оставляют желать лучшего. Проведенный опрос показал, что большинство сотрудников были крайне недовольны руководством и в целом чувствовали себя несчастными. Другими словами, негативное поведение, с которым она столкнулась, отражало наличие куда более серьезных проблем.

Да, если вы оказались объектом офисных сплетен, то эта ситуация кажется вам невыносимой, особенно когда эти слухи не имеют под собой никаких оснований. Увы, мы не всегда можем контролировать то, что говорят о нас другие, но наше отношение к этому и наша реакция — полностью в наших руках.

**Об авторе:**Эмма Сеппала — психолог-исследователь из Стэнфордского университета, вице-президент Центра по исследованию альтруизма и эмпатии.

# Что такое «хроническая занятость»

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

09.12.2014

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

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

Почему, как нам кажется, мы так заняты?

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

Почему мы заняты на самом деле

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

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

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

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

Что же делать?

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

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

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

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

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

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

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

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

**ИРИНА ГУСИНСКАЯ**

*Заместитель главного редактора издательской группы "Альпина Паблишер"*

# Хроническая усталость

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

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

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

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

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

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

Низкий уровень половых гормонов и полового влечения.

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

Часто хочется сладкого, особенно в середине дня.

Частое чувство загнанности и перегруженности.

Плохая кратковременная память.

Часто кажется, что в сутках слишком мало часов.

Слишком болезненная реакция на большинство обстоятельств.

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

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

Невозможность присесть, долго удержаться на одном месте, суетливость.

Постоянное недосыпание.

Сон не приносит отдыха.

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

Раздражительность каждый или почти каждый день.

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

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

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

Список дел, который никогда не кончается и провоцирует беспокойство.

Легкость впадения в панику по малозначимым событиям.

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

Часто единственным спасением кажутся сахар, кофеин или алкоголь.

Жизнь кажется хаосом, отсутствие ощущения ее структурности и ритма.

Смех и юмор проявляются реже и даже исчезают.

Тяжело расслабиться без спиртного.

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

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

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

Беспокойство, если под рукой нет мобильного телефона.

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

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

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

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

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

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

Частые идеи самообвинения.

Человек не просит о помощи.

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

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

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

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

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

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

В нашей бесконечной гонке принимает участие несколько систем организма:

Нервная система.

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

Пищеварительная система.

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

# Неужели вы трудоголик?

28 АВГУСТА 2016

Эрин Рейд, Лакшми Рамараджан

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

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

Идея коротко

Контекст

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

Проблема

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

Решение

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

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

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

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

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

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

Три стратегии

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Должен же быть способ получше!

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

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

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

«Никому не нужно, чтобы люди жили на работе.

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

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

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

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

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

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

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

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

# Выгорание

02 МАРТА 2017 Моник Валькур

преподаватель менеджмента, коуч и консультант

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

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

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

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

**Три компонента**

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

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

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

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

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

**Лечение и профилактика**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Спасти коллектив от выгорания**

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

НЕ ПРОПУСТИТЕ ПЕРВЫЕ «ЗВОНОЧКИ»

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

ОГРАНИЧЬТЕ НАГРУЗКУ

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

НАСТАИВАЙТЕ НА ОТДЫХЕ

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

ОПТИМИЗИРУЙТЕ УСЛОВИЯ РАБОТЫ

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

ПРИЗНАВАЙТЕ ЗАСЛУГИ

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

ПОМНИТЕ ОБ ОБУЧЕНИИ

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

СПОСОБСТВУЙТЕ ВЗАИМОПОМОЩИ

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

СПЛАЧИВАЙТЕ КОЛЛЕКТИВ

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

# Не несите стресс домой

Джон Коулмен и Джеки Коулмен

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Кто плачет на работе

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

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

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

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

Давящий начальник

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

Организационная культура и несовпадение культур

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

С профессиональной жизнью пересекается личная

Как часто разговор в офисе исчерпывается репликами:

— Привет! Как дела?

— Отлично, а у тебя?

— Все хорошо, спасибо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**АННА РАНЬЕРИ**

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

# Ваш мозг и осознанное восприятие

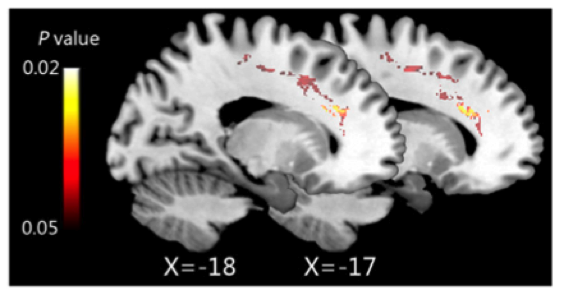
[Кристина Конглтон, Бритта К. Хёлцель, Сара В. Лазар](http://hbr-russia.ru/blogs/1063/) 09.02.2015

Деловой мир только и делает, что говорит о понятии «осознанность». Но подобная шумиха отнюдь не беспочвенна, и некоторые факты уже имеют свое научное обоснование. Недавние исследования убедительно доказывают, что практика непредвзятого восприятия текущего момента реальности (оно же и есть осознанное восприятие) меняет само сознание человека. Каждый индивидуум, живущий в нашем сложном и быстро меняющемся мире, должен иметь представление об этих механизмах.

В 2011 году мы также внесли свою лепту в эти исследования, проведя практический тест на осознанное восприятие, в котором на протяжении 8 недель участвовали наши испытуемые. В результате этого практического эксперимента мы обнаружили увеличение плотности серых клеток головного мозга.

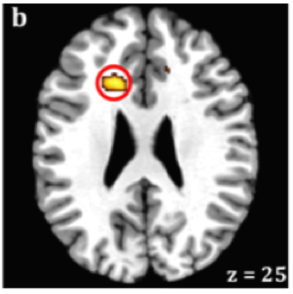
За прошедшие годы нейробиологи со всего мира изучали способы достижения максимальной активности головного мозга. Ключевым из них была медитация. В этом году команда ученых из Университета Британской Колумбии и Хемницкого технического университета консолидировали данные более чем 20 исследований, чтобы точно определить, какие зоны головного мозга наиболее задействованы в процессе. В исследовании говорится, что повышенная активность отмечена в 8 разных областях головного мозга. В этой статье мы сконцентрируемся на двух из них, представляющих наибольший интерес для деловых людей.

Первая — передняя поясная кора (ППК) — область, глубоко посаженная в лобной доле. ППК ассоциируется с самоорганизацией человека, возможностью целенаправленно концентрировать свое внимание и поведение, подавлять неподходящие произвольные реакции и действовать сообразно возникшей ситуации. Люди с повреждениями ППК проявляют чрезмерную импульсивность и неконтролируемую агрессию, а те, у кого повреждена связь этой зоны мозга с другими, демонстрируют слабые результаты в тестах на осознанное восприятие: такие люди часто продолжают эксплуатировать неэффективные методы решения задачи, вместо того чтобы адаптировать свое поведение. С другой стороны, участники исследования, способные к созерцанию (медитации), показали лучшие результаты в тестах на саморегуляцию, проявив свою способность не отвлекаться и давать правильные ответы, в сравнении с испытуемыми, не практикующими медитацию. Также была отмечена повышенная активность зоны ППК у тех людей, кто предается частым и глубоким раздумьям. В дополнение к сказанному выше важно отметить, что зона ППК отвечает за способность обращаться к ранее приобретенному опыту и извлекать из него пользу, что отражается на процессе принятия решений. Ученые отмечают важность правильной работы зоны ППК у человека в период тревожных событий, происходящих с ним, или быстро меняющихся условий окружающего мира.



[источник](http://www.pnas.org/content/107/35/15649.full)

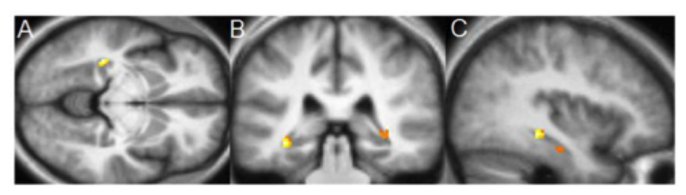
Читайте материал по теме: [Нейронные сети: как работает мозг](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/a12430/)



[источник](http://www.christofflab.ca/pdfs/Fox2014-MeditationMorphometry.pdf)

Второй участок головного мозга, на который мы бы хотели обратить внимание, — это гиппокамп, область, где было отмечено увеличение количества серого вещества у 2011 участников нашей программы по исследованию осознанного восприятия. Этот участок, по форме напоминающий морского конька, располагается глубоко внутри головного мозга в каждом полушарии и является частью лимбической системы, совокупности внутренних структур организма, отвечающих за эмоции и память. Он покрыт рецепторами, реагирующими на гормон стресса кортизол. Как демонстрируют исследования, хронический стресс негативно влияет на развитие этого участка головного мозга, по спирали распространяя вред, наносимый всему телу человека. Действительно, у людей с расстройствами, вызванными стрессом — депрессией и ПТСР (посттравматическим стрессовым расстройством), — гиппокамп зачастую меньших размеров. Все это указывает на исключительную важность этого органа для психологической устойчивости — другого ключевого навыка выживания в современном мире бизнеса с его высокими требованиями.

[Увеличить](http://www.hbr-russia.ru/upload/iblock/0bb/0bb43b4c17784add46de710c7069c1a4.png)



[источник](http://www.umassmed.edu/uploadedfiles/cfm2/psychiatry_resarch_mindfulness.pdf)

Все эти исследования — это лишь начало большой научной истории. Нейробиологи считают, что практика стимулирования осознанности воздействует на участки мозга, отвечающие за восприятие, самоощущение (в том числе ощущение собственного тела), устойчивость к боли, регулирование эмоций, самоанализ, комплексное мышление и чувство собственного «я». Чтобы зафиксировать эти изменения с течением времени и понять механизмы, которые ими управляют, требуются все новые и новые исследования, но даже имеющиеся данные уже позволяют сделать весьма интересные и убедительные выводы.

Читайте материал по теме: [5 неординарных способов перезагрузить мозг](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13557/)

Пора перестать считать осознанность чертой характера, которую «неплохо было бы иметь» лицам, занимающим руководящие посты. Они непременно должны ей обладать, и это не обсуждается: так укрепляется здоровье нашего мозга, поддерживается саморегуляция и способность к эффективному принятию решений, а также способности к защите нашего организма от влияния стрессовых ситуаций. Человек может развивать данное качество, сделав его частью ритуалов, принятых в исповедуемой им религии, то есть по сути — частью духовной жизни. Осознанность можно практиковать в качестве отдельного тренинга по развитию умственных способностей. Принимая твердое решение в пользу осознанности своих действий и мыслей, мы обретаем возможность измениться — и измениться к лучшему.

**КРИСТИНА КОНГЛТОН, БРИТТА К. ХЁЛЦЕЛЬ, САРА В. ЛАЗАР**

*Кристина Конглтон — консультант по вопросам лидерства и личностных изменений в компании Axon Coaching. Бритта К. Хёльцель проводит МРТ-исследования, чтобы изучить механизмы реализации осознанности. В прошлом научный сотрудник Массачусетского лечебного центра и Гарвардской медицинской школы. Сара В. Лазар — младший научный сотрудник отделения психиатрии Массачусетского лечебного центра*

# Осознанное восприятие надо тренировать

[Николь Торрес](http://hbr-russia.ru/blogs/936/)

Похоже, что такая категория, как «осознанность» еще не скоро перестанет удивлять ученых. Исследования показывают, что можно осознанно развивать креативность, натренировать концентрацию, снизить уровень стресса, улучшить память и эмпатию. Также выяснилось, что осознанно можно даже управлять нашими предубеждениями.

Исследования, [опубликованные](http://spp.sagepub.com/content/early/2014/11/24/1948550614559651.full.pdf+html) в журнале Social Psychological and Personality Science показывают, что осознанная медитация может снизить скрытые в сознании человека предубеждения и, как следствие, негативное поведение, которое этими предубеждениями порождается.

Существуют разные определения понятия «осознанность», но все они сходятся в одном: это внимательность, проявляемая человеком по отношению к происходящему вокруг него: вместо того чтобы бессознательно воспринимать окружающие явления, так сказать «включать автопилот». Концентрируясь на настоящем, вы, скорее всего, начнете действовать вдумчиво и будете менее подвержены каким-то ассоциациям, провоцирующим ваше бессознательное поведение.

Самые ранние исследования связывали осознанность восприятия с сокращением автоматических процессов, происходящих в поведении человека и вырабатывали в нем привычку не иметь предубеждений, а недавно ученые Адам Люк и Брайан Гибсон пришли к выводу о том, что осознанность снижает предвзятое мнение, скрытое порой даже от самого человека. Скрытое предвзятое мнение базируется на автоматических ассоциациях, которые влияют на поведение человека в гораздо большей степени, чем мы сами это осознаем. Даже сейчас, когда мы рассуждаем о единых для всего человечества ценностях или осуждаем дискриминацию, включается автоматическая обработка этой информации, и именно она окрашивает все наше последующее восприятие окружающих людей и событий.

Читайте материал по теме: [Осознанное восприятие может изменить ваш головной мозг](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15285/)

На примере 10-минутного упражнения на работу с «сознательным» Люк и Гибсон показывают, как снижается уровень предубежденности по отношению к расовым и возрастным различиям, что видно по результатам прохождения теста.

Для эксперимента было отобрано 72 студента колледжа, которые не имели никакого представления о предмете исследования. Группа тестируемых прослушала запись, которая сообщила им их пульс и скорость дыхания. Им было сказано принять эти ощущения и мысли «без каких-либо предубеждений, не подвергая оценке и не противясь». Контрольная группа прослушала 10-минутную запись по истории. Затем обе группы выполнили тест, выявляющий скрытые ассоциации в отношении расы и возраста человека. С помощью теста также фиксировалось время ответа на следующие сопоставления: позитивное/негативное слово, отвечал ли на вопрос белый/черный испытуемый, пожилой/молодой ли он человек.

Группа с осознанным восприятием продемонстрировала меньше скрытых расовых и возрастных предрассудков, чем вторая контрольная группа, и это во многом было продиктовано уменьшением автоматической активации негативных ассоциаций (например, черный — плохой, старый — плохой). Это в свою очередь подтвердило результаты предыдущих исследований, согласно которым осознанность заставляет людей меньше полагаться на сформированные прежде ассоциации. Однако ученые были также удивлены, обнаружив, что группа с осознанным восприятием хуже выявляла различия между лицами, чем контрольная группа, подтверждая таким образом, что чем меньше человек склонен автоматически ассоциировать черного или старого с «плохим», тем меньше он в принципе способен различать расу и возраст.

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

Способность справляться со скрытыми наклонностями и ослаблять негативные ассоциации с помощью осознанного восприятия окружающего мира могла бы помочь предотвратить разного рода негативные последствия в нашем повседневном поведении. Согласно предыдущим исследованиям, люди, которые идут на поводу у собственных комплексов, не способные принять человека вне своей группы, могут застрелить подозреваемого с черным цветом кожи во время учений, имитирующих реальное преступление или стать более агрессивными в ходе учебной видеоигры.

Скрытое отношение даже формирует негативное поведение на рабочем месте в большей степени, чем открытое, сознательное отношение. Например, по нему легче предсказать принятие дискриминирующих решений о приеме на работу, недостаток доверия к лицам «вне группы» и враждебный язык тела в отношении к людям «вне группы». Как поясняет Люк, «люди, находящиеся под влиянием своих скрытых склонностей, будут стремиться сохранить дистанцию, свести к минимуму зрительный контакт, нервничать, давать только краткие ответы и в целом подавать невербальные сигналы, указывающие на психологический дискомфорт». Это происходит даже в случаях, когда сознательно они настроены на беспристрастное общение.

Так как же усилить осознанное восприятие? Как отмечает Люк, «мы нередко думаем о посторонних вещах вне зависимости от того, на работе мы или нет. Мы размышляем о наших планах, свидании, на котором мы были прошлым вечером, прокручиваем тот сумасшедший эпизод из “Ходячих Мертвецов”, которых мы смотрели, думаем о том, что бы приготовить на ужин». Молчание и концентрация на таких мыслях — вот то, что может помочь. Но даже если вы очень заняты, есть несколько основных действий, которые вы можете предпринять в любое время, где бы вы ни находились, чтобы повысить свое осознание происходящего.

Прошлый опыт определенным образом влияет на наши решения и мгновенные реакции, однако мы сами не всегда до конца понимаем, как именно происходит это воздействие, а порой и вовсе этого не осознаем. Очень важно признать это и начать искать пути к преодолению своей зависимости от своих прошлый ассоциаций.

**НИКОЛЬ ТОРРЕС**

*Редактор Harvard Business Review*

# Эмоции не должны влиять на решения

[Франческа Джино](http://hbr-russia.ru/blogs/815/) 19.05.2015

Вспомните, как вы обдумывали важное решение или крупные вложения — например, строительство дома, приобретение акций, собственный бизнес. Эти решения чрезвычайно сложны, и сколько бы опыта у человека ни было, он страшно устает, перебирая все «за» и «против». Эмоциональные реакции могут способствовать процессу, направляя эмоции на самые важные аспекты решения, однако слишком сильные чувства подталкивают к неверным и даже катастрофическим решениям.

Занятный пример можно позаимствовать из фильма «Защищая свою жизнь». Дэниел Миллер (эту роль играет Альберт Брукс) собирается обсудить с начальником повышение зарплаты. Чтобы выработать стратегию, он просит жену подыграть: она предлагает ему ту или иную сумму, а он упорно отвергает все предложения, настаивая, что меньше чем на 65 тысяч в год согласиться не может. И поскольку он твердо держит свою позицию, жена вынуждена повышать и повышать предлагаемую сумму.

Следующая сцена фильма: Дэниел приходит поговорить с начальником. Тот первым делом заявляет: «Дэниел, я готов предложить вам $49 000». И Дэниэл, даже не дослушав, отвечает: «Согласен». Он хотел проявить твердость, но не совладал с волнением и сразу же сдался.

Эмоции ослабляют способность к суждению и влияют на поспешные решения, как в случае в Дэниелом. Исследования показали также, что эмоции, вызванные одним событием, выплескиваются и влияют на другие ситуации, не имеющие отношения к первой.

Представьте, например, что по дороге на работу вы попали в пробку. А вам предстоит встреча с клиентом, который хочет разместить заказ на новый продукт в вашей компании. Лично вы занимались разработкой этого продукта, курировали ее на всех этапах, а потому он для вас чрезвычайно важен. Но вы на 45 минут опоздали на работу, пар валит из ушей. До встречи еще час, можно успокоиться. Но исследование показало, что прийти в норму почти никому не удается. Эмоции, спровоцированные более ранним событием, влияют на ход мыслей и принятие решение в следующей, никак с первым событием не связанной ситуации.

Читайте материал по теме: [9 причин, из-за которых принимаются плохие решения](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/p14488/)

В одном исследовании Морис Швайцер из Уортонской школы бизнеса и я попросили участников оценить вес человека по фотографии. За точную догадку давали вознаграждение. После того как участники подали ответы, мы показали им клип — одним жизнь обитателей моря у Большого барьерного рифа, снятый National Geographic, а другим — отрывок из картины «Мой телохранитель», где молодой человек подвергается издевательствам. На предварительном тесте мы убедились, что агрессивное и несправедливое обращение с этим юношей вызывает у зрителей гнев. Затем каждому участнику показали ответ какого-то другого участника и спросили, не хочет ли он скорректировать свою догадку.

Участники, только что посмотревшие отрывок из «Моего телохранителя», перенесли испытанный гнев на это задание, хотя оно и не имело никакого отношения к нему. Они были склонны не доверять чужому мнению, отвергать его с порога и полагаться только на свое первоначальное суждение. 74% участников вообще не придали значения полученной подсказке. И напротив, лишь 32% участников, посмотревших клип National Geographic, пренебрегли советом. А ведь пренебрежение советом снижало шансы получить награду: прислушавшись, они могли бы уточнить свою догадку и заработать существенно больше.

Исследование подтвердило: гнев, вызванный более ранним и не связанным с нынешней ситуацией событием, влияет на наши суждения и решения, снижая восприимчивость к чужому мнению. В сходном исследовании Скотт Уилтермут из Университета Южной Калифорнии и Лариса Тиденс из Стэнфорда выяснили, что этот «не имеющий отношения» гнев влияет и на оценку чужих идей, а ведь многие ситуации требуют именно взвесить и принять во внимание идеи других людей — коллег, заказчиков, друзей, родственников.

Читайте материал по теме: [Извлекайте уроки из несбывшихся прогнозов](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/p14551/)

В одном эксперименте Уилтермут и Тиденс попросили участников сначала выполнить письменное упражнение, а затем оценить чужие идеи. Половине участников сообщили, что им предстоит оценивать идеи высокого уровня, так что позитивная оценка весьма вероятна. Второй половине сказали, что идеи не самые лучшие и вероятна негативная оценка. Что же касается письменного задания, одних просили описать случай, когда они были крайне рассержены, других — описать вчерашний день, то есть их эмоциональное состояние оставалось нейтральным.

Итог? Хотя большинство участников — и рассерженных, и нейтральных — просили дать им для оценки хорошие идеи, разгневанным намного больше, чем контрольной группе, понравилось оценивать слабые идеи. Чужие хорошие идеи их мало заинтересовали. По-видимому, гнев усиливает склонность критиковать других людей и их мысли.

Наши эмоции могут дать нам существенные подсказки для принятия решения, но эмоции, вызванные другими, не имеющими отношения к этому вопросу событиями, могут и сбить с толку. В следующий раз, когда кофе покажется горьким или вы поругаетесь утром с любимой, остановитесь и подумайте, как эти эмоции скажутся на ближайшем вашем серьезном задании или в момент принятия ответственного решения. Хорошо еще, что мы, как правило, можем сами устанавливать последовательность, в которой выполняем задания: это дает нам возможность оценивать идеи и принимать советы в тот момент, когда мы способны объективно и тщательно их продумать.

Фото: Эндрю Нгуен

**ФРАНЧЕСКА ДЖИНО**

*Преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.*

# Что такое «Эмоциональный интеллект»

Чему Далай-лама научил Дэниела Гоулмана

[Андреа Ованс](http://hbr-russia.ru/blogs/868/) 18.05.2015

Два десятка лет назад, еще до того, как Дэниел Гоулман начал писать об эмоциональном интеллекте на страницах Harvard Business Review, он познакомился с Его Святейшеством Далай-ламой XIV в Амхерстском колледже. На этой встрече буддисткий лидер рассказал молодому научному обозревателю о своем желании почаще встречаться с учеными. Так началась многолетняя и тесная дружба: долгое время Гоулман помогал организовать то, что он называет «продолжительными диалогами» между духовным лидером буддистов и исследователями в самых разных областях — от экологии до нейробиологии. В течении тридцати лет, когда он занимался собственными изысканиями в области психологии и бизнеса, у Гоулмана сложилось мнение о Далай-ламе как об исключительно нетрадиционном лидере. Поэтому легко догадаться, как ему было приятно, когда к 80-летию друга его попросили написать книгу, описывающую сострадательный подход Далай-ламы к самым трудноразрешимым проблемам этого мира. Эта книга под названием «Force for Good» готовится к изданию в июне и построена как на исследованиях Гоулмана в когнитивистике, так и на его многолетнем опыте общения с Далай-ламой. С одной стороны, в ней поднимаются теоретические вопросы сострадания, а с другой стороны, звучат призывы к действию. Мне было весьма любопытно узнать побольше о книге и о том, как взгляды Далай-ламы на тему сострадания повлияли на размышления Гоулмана о эмоциональном интеллекте. Вот почему я организовала с ним интервью.

**HBR:** Давайте начнем с некоторых определений. Что в вашем понимании называется состраданием? Мне кажется, оно очень похоже на эмпатию — один из компонентов эмоционального интеллекта. Есть ли между ними какая-нибудь разница?

**Гоулман:** Да, и достаточно важная. Как я [писал](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/a13150/) в HBR, для эмоционального интеллекта принципиальны три типа эмпатии: когнитивная (способность понять точку зрения другого человека), эмоциональная (способность представить себе чувства другого индивидуума) и эмпатическая забота (способность почувствовать, в чем другой человек в настоящий момент нуждается с вашей стороны). Для построения социальных взаимоотношений важно взращивать все три типа эмпатии, каждый из которых проистекает из разных участков человеческого мозга.

Но сострадание — это следующий шаг по сравнению с эмпатией. Когда вы сопереживаете, вы испытываете страдание от чужой боли — и из-за этого хотите помочь ближнему.

**А зачем проводить такое различие?**

Проще говоря, эмпатия отличается от сострадания так же, как понимание отличается от заботы. Сострадание — подобно любви родителя к своему ребенку. Воспитание этой черты в широком контексте означает раздвижение границ той группы людей, к которым мы относимся подобным образом.

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Я думаю, что на работе подобное отношение оказывает огромный положительный эффект, будь то в общении с коллегами, в нашем поведении в качестве руководителя или во взаимодействии с клиентами. Положительный настрой по отношению к другому человеку создает некий резонанс, который порождает доверие и лояльность, делая общение гармоничным. И наоборот: если вы никак не показываете другому, что вас заботят его интересы, это создает недоверие, дисгармонию и привносит раздор как в бизнес, так и в семейную жизнь.

**Вы так прекрасно об этом говорите, что с вами невозможно не согласиться. Конечно, если вы поступаете по отношению к другим людям хорошо, дела пойдут лучше, чем если вы делаете им зло. Если вы заботитесь о ближних, они будут гораздо более склонны позаботиться о вас. Как вы думаете, почему же это не происходит само собой? В этом виноваты культурные установки? Или неразбериха по поводу того, в каких ситуациях уместно соперничество?**

Я думаю, что у многих людей в голове путаница. Они рассуждают так: «Если я буду хорошо поступать по отношению к другому человеку, буду заботиться о его интересах, это значит, что я не защищаю самого себя». Это такое порочное мышление: «Я буду думать только о себе, а о ближнем — не буду». И, разумеется, именно такое отношение ведет ко многим проблемам в бизнесе и в личной жизни. Но сопереживание включает в себя и сострадание к самому себе. Если помимо защиты своих интересов и заботы о себе мы одновременно оберегаем и благополучие другого человека, это создает совершенно другой контекст для совместной работы и взаимодействия.

**Не могли бы вы привести пример того, как это работает в мире бизнеса?**

Возьмем исследования методов лучших продажников или менеджеров по работе с клиентами. Они показывают, что для бизнеса нет ничего хуже, чем когда человек думает: «Сейчас я добьюсь самых выгодных условий сделки во что бы то ни стало, и мне совершенно все равно, как это отразится на другом человеке». Это значит, что, даже если продажа состоится, ваши отношения будут разрушены. Напротив, лучшие продавцы отличаются совершенно другим отношением: «Я работаю и для себя, и для клиента. Я буду с ним совершенно откровенен и буду действовать в качестве его советника. Если мои условия для него не самые лучшие, я честно скажу ему об этом, потому что это укрепит наши отношения, даже если эту конкретную сделку я потеряю». Я думаю, что по этому описанию можно понять разницу, о которой я говорю. С одной стороны, «мои интересы на первом месте», а с другой — «нужно сделать так, чтобы всем было хорошо».

**Как же нам воспитывать в себе сострадание, если мы его не чувствуем?**

В последнее время нейробиологи прицельно изучают способность сопереживать. Такие университеты, как Стэнфорд, Йель, Беркли, Висконсинский университет, Мэдисон и другие, экспериментируют с методиками развития сострадания. В настоящий момент мы наблюдаем тенденцию проникновения на рабочее место практики созерцания. Оказывается, у Института Макса Планка есть данные о том, что повышенное осознание самих себя и окружающего мира действительно влияет на мозговые функции, но не на те зоны, которые отвечают за заботу и сострадание. Другими словами, только от практики созерцания уровень сопереживания автоматически не повышается.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

И в то же время в традиционных методах медитации, на которых основаны созерцательные практики на рабочем месте, самосознание и сострадание всегда идут рука об руку. То есть созерцание всегда практиковалось в том же контексте, что и воспитание духа сопереживания.

Например, Стэнфордский университет разработал секулярную программу, основанную на методах, пришедших к нам из религиозных практик. Она включает в себя размышления с целью культивировать в себе такие черты, как милосердие, заботливость и сострадание к людям. Сначала это все направлено на самого человека. Затем — на его близких. А потом — на всех, кого он знает. И, наконец, на всех людей вообще. И это приводит к оживлению мозговых зон, отвечающих за сострадание, и при возникновении конкретной ситуации человек становится более расположен к соответствующим действиям.

**Вы упомянули о том, что Далай-лама — весьма необычный лидер. Есть ли какой-то урок, который мы как бизнес-лидеры можем извлечь из его уникального способа руководства?**

Я наблюдаю за ним в течение многих лет, а также в процессе написания книги, для которой понадобилось множество интервью. И, разумеется, я и сам весьма плотно работаю с литературой по теории лидерства. И меня особенно поразили три вещи.

Читайте материал по теме: [Без эмоционального интеллекта не будет нормального руководства](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14957/)

Первая — у него нет преданности конкретной организации. Он ни в чем лично не заинтересован. Он не возглавляет никакую партию. Он — гражданин всего мира. И это дает ему свободу говорить о самых крупных проблемах, стоящих перед нами. Я думаю, что заинтересованность лидера в конкретном результате или успехе конкретной организации провоцирует у него определенную близорукость насчет того, что возможно и что важно. Его кругозор сужается до уровня квартального плана или результатов следующих выборов. А Далай-лама выше всего этого. Он думает в категориях поколений и интересов всего человечества. Поскольку его видение настолько обширно, он может принять серьезные вызовы, не ограничиваясь мелкими шагами и узкими определениями.

Поэтому я думаю, что в этом есть урок для всех нас. Нам следует спрашивать самих себя: «Нет ли чего-то, что ограничивает мое видение, мою способность переживать? Есть ли способ ее увеличить?»

Второе — он собирает информацию отовсюду. Он встречается с главами государств и с нищими. Он получает сведения от людей из всех слоев общества во всем мире. Он закидывает сети широко, что позволяет ему понимать вещи весьма глубоко. Он может анализировать ситуацию под разными углами зрения и предлагать решения, ни на кого не оглядываясь. И я думаю, что это еще одна вещь, которой сегодняшним лидерам стоит у него поучиться.

А третье — это масштаб его сострадания. Мне кажется, это идеал, к которому нам всем надо стремиться. Его сопереживание безгранично — кажется, будто он неравнодушен ко всем в этом огромном мире.

**Вы назвали свою книгу призывом к действию. Что бы вам хотелось, чтобы люди сделали после ее прочтения?**

Да, моя книга действительно призыв к действию, но этот призыв весьма четко обоснован. Далай-лама твердо верит, что проблемы нуждаются в глубоком анализе, и именно на нем должны быть основаны их решения. А также он страстный поборник того, чтобы люди немедленно переходили к действиям. Нельзя быть пассивным, беспомощным, рассуждать так: «Зачем стараться, я ведь все равно при жизни не увижу результатов». Нужно начинать перемены прямо сейчас, даже если изменения принесут плоды лишь в последующих поколениях.

Поэтому я, как и Его Святейшество, надеюсь помочь людям понять, что они могут сделать перед лицом огромных вызовов (создать более инклюзивную экономику, придать смысл труду, научиться делать добро, а не просто хорошо жить, избавиться от несправедливости, коррупции и подковерных игр в бизнесе, политике или религии, заботиться о природе, решать конфликты не путем войны, а с помощью диалога).

Все это весьма серьезные вопросы. Но каждый из нас может что-то предпринять, чтобы сдвинуть дело в правильном направлении. Пусть это будет хотя бы что-то малое: устранить разделение на личном уровне, наладить дружеские отношения с кем-либо из «чужой» группировки. У этого есть очень важные последствия: если где-то в мире есть две глубоко враждебные друг другу группы, но некоторые люди не участвуют в этой враждебности, то это всегда из-за личного контакта и дружбы с кем-то из «чужаков». Поэтому такой простой жест — преодоление разделения — на деле оказывается весьма значимым шагом.

В каждой из этих областей мы должны использовать любые доступные нам рычаги, ни в коем случае не оставаясь пассивными наблюдателями.

**АНДРЕА ОВАНС**

*Cтарший редактор Harvard Business Review*

# Эмоциональные границы

[Грег МакКеон](http://hbr-russia.ru/blogs/783/) 20.08.2014

Чтобы достичь гармоничных и зрелых отношений на работе или дома, нам следует «установить» два фильтра. Первый барьер — чтобы защищать себя от других людей. Второй барьер — для защиты других людей от вас.

Барьер №1: защитите себя от других. Однажды у меня была начальница, которая постоянно делала резкие замечания: «Какой вы неблагодарный!», «Вы просто не умеете хорошо писать!» или «Как тупо!». Поначалу я прислушивался к ее словам, думая, что все они — чистая правда. Внешне я занял оборонительную позицию, но на самом деле я приходил домой эмоционально подавленный. Каждый вечер моя жена Анна выслушивала подробности наших бесед и помогала мне отделить зерна от плевел. Однажды она просто сказала мне: «Тебе нужно научиться правильно оценивать источник критики!». Моя ошибка была не в том, что я не слушал, наоборот, я слишком прислушивался к мнению своей начальницы. Другими словами, мне следовало научиться фильтровать обратную связь.

Барьер №2: защитите других людей от себя. С другой стороны, как-то раз у меня была руководительница, с которой я, как мне казалось, мог быть предельно открытым. Однажды она сказала мне: «Я ценю ваш вклад, но иногда во время разговора у меня такое чувство, будто мне дали поддых». Очевидно, я недостаточно заботился о защите своей коллеги от самого себя. Мне нужно было тщательно выбирать свои слова и свою манеру их подачи. (Более подробно об этом можно прочитать в работе Пии Меллоди о границах.)

Научиться правильно устанавливать оба барьера, не отклоняясь ни в ту, ни в другую сторону, — весьма непростая задача. Слишком сильный или слишком слабый фильтр может создать трения в отношениях, отраженные в следующей матрице (мой поклон Терренсу Реалу за «Матрицу отношений»).

[Увеличить](http://www.hbr-russia.ru/upload/iblock/aea/aeac5c2ab84aff9fd105af0387c38fb5.jpg)



Вот как это работает.

Если оба барьера слишком слабы, вы взрывоопасны. Это самое плохое из всех возможных положений: вы не защищены от других людей, а другие не защищены от вас. В этой ситуации вы будете вести себя как затравленное животное. Вы гиперчувствительны ко всему, что вам говорят, и занимаете оборонительную позицию. Вы чувствуете себя жертвой, а ведете себя как задира.

Когда вы ощутите себя в подобном положении, задайте себе вопрос: «Насколько адекватно мое видение ситуации?» или «Не перегибаю ли я палку?». Делите пополам мнения других людей; предполагайте, что они не на сто процентов верны. Найдите один пункт, с которым вы соглашаетесь, и выбросьте из головы остальное. Попридержите язык до тех пор, пока не разберетесь во всем получше. Запишите то, что бы вам хотелось сказать (на бумаге, чтобы гневное электронное письмо не ушло случайно адресату), и перечитайте попозже.

Читайте материал по теме: [Руководитель, создающий гармонию](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14171/)

Если один барьер у вас сильный, а другой — слабый, вы или навязчивы, или ранимы. Если вы навязчивы, это непростое положение: вы чувствуете себя уверенно, но, возможно, обижаете людей, сами того не замечая. Вы искренне делитесь своим мнением, но не исключено, что вы слишком откровенны. Проблема в том, что, возможно, вы недостаточно подстраиваетесь под стили и манеры поведения других людей, потому что попросту не прислушиваетесь к ним. Ваша коммуникация — это игра в одни ворота.

Когда вы почувствуете себя в этой ситуации, скажите: «Возможно, я погорячился в этом вопросе. Может быть, ваше видение иное?» Или: «Знаете, я ошибся. А какого ваше мнение?» Нажмите на тормоза сильнее, чем обычно.

Если вы ранимы, вы защищаете других от самого себя, но не защищаете себя от других людей. Вы принимаете обратную связь близко к сердцу, но не умеете адекватно ответить.

Помните, что у вас есть право на доброе отношение. В подобной ситуации вспомните слова доктора Майи Анжелы: «Есть территория внутри вас, которая должна оставаться неоскверненной. Вы должны сохранять ее в первозданной чистоте. Так, чтобы никто не был вправе проклинать вас или плохо с вами обращаться. Никто. Ни мать, ни отец, ни жена, ни муж, никто. Должно быть место, в котором вы скажете: “Стоп! Отойди от меня”».

Читайте материал по теме: [Лидеры «высокого давления»](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14255/)

А когда оба барьера слишком высоки, вы отстранены. В этой ситуации вы фактически ушли в себя. Вы слишком ревностно следите за тем, что вы получаете и что отдаете. Вы не обижаете и не обижаетесь, но можете показаться отчужденным и несколько холодным.

Попробуйте открыться. Скажите: «Я хочу с вами поделиться, но, прошу вас, будьте осторожны в вашей реакции и оценке по отношению ко мне».

Когда мы находим равновесие в применении обоих барьеров, мы приходим в гармоничное состояние и становимся непобедимыми. Так мы обретаем способность познавать и быть познанными. Мы можем слушать без риска непоправимого ущерба и говорить без риска нечаянно задеть собеседника. Мы можем выстоять в сложных взаимоотношениях, потому что умеем приспосабливаться без отказа от собственного «я».

Дело в том, что золотая середина может быть разной с разными людьми. Задача в том, чтобы понять свое нынешнее положение в конкретных взаимоотношениях и довести его до идеального состояния, в котором наступит гармония.

**ГРЕГ МАККЕОН**

*Работает в Силиконовой долине. Автор книги "Эссенциализм. Путь к простоте". Грег закончил Стэнфорд.*

# Контролируйте эмоции

[Питер Брегман](http://hbr-russia.ru/blogs/618/) 20.10.2015

Наш клиент Джефф\*, гендиректор технологической компании, часто срывался. Однажды швырнул телефон через всю переговорку. И стулья ломал. А уж как часто он повышал голос и разносил подчиненных в пух и прах. Да, иногда он сдерживался. Но не всегда.

Мы проводили двухдневную встречу с руководством компании, обсуждали стратегию и разбирали проблемы, мешавшие успеху фирмы. На одном заседании отчитывался операционный директор, назовем его Ник. И вдруг Джефф взорвался — побагровел, замахал кулаками, стал упрекать Ника в безответственности.

«Только что все было в порядке, — позднее признался он мне за ужином. — И вдруг я уже ору». Он приостановился, покачал в задумчивости головой: «Сам от себя такого не ожидал».

«Занятно, — ответил я. — А я десять минут следил за тем, как в вас накапливался гнев — пока наконец не выплеснулся».

Джефф изумился.

«Как вы это заметили?» — спросил он.

В недавно вышедшей книге «Правило четырех секунд» я разобрал ряд плохих привычек — манеру валить вину на других людей, затевать ссоры и даже стремление фиксировать цели (это кажется продуктивным, но часто дает ужасные последствия) и предложил альтернативы.

Вот в чем суть: привычку можно изменить очень быстро. Но сделать это трудно. По-настоящему трудно.

Очень непросто сменить направление в горячке момента, когда сердце учащенно бьется, адреналин подскочил, когда вы уже «завелись». Происходит инстинктивная реакция и как помешать ей идти привычным путем?

Как вовремя остановиться?

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

Помучавшись с собственными вредными привычками, я выработал трехступенчатый процесс:

1. Осознание
2. Способность сдержать порывы
3. Замещение негативных паттернов

Нужно уделить особое внимание первому пункту, потому что пока мы не поймем, что происходит, мы ничего не в силах изменить. Момент осознания позволяет нам сделать крошечную паузу (именно об этих «четырех секундах» я пишу в книге). Если удастся остановиться, пусть всего на несколько мгновений, то можно справиться с непосредственной реакцией, вызванной зашкалившим уровнем адреналина. Эта реакция порождается той частью мозга — мозжечковой миндалиной, которая некогда спасала наших предков от саблезубых тигров. Сейчас принцип «бей или беги» в наше достаточно безопасное время лучше не использовать.

Беда в том, что эта реакция, раз включившись, несется как сошедший с рельс поезд.

Значит, подавить ее нужно, прежде чем она сработает. Момент осознания должен предшествовать реакции, а не происходить одновременно с ней и тем более после.

А из этого следует: нужно быть наготове. Что включает вашу негативную реакцию? Какой тип людей провоцирует вас на действия, о которых вы впоследствии сожалеете?

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

Выявив триггеры, эти спусковые крючки, продолжайте копать вглубь. Ищите самые ранние признаки того, что может случиться, чего вы хотите избежать. Учитесь угадывать, какие люди могут вызвать у вас такую реакцию — тогда момент осознания станет продуктивным.

«Как вы это заметили?» — спросил меня Джефф.

Я знал, что он задаст этот вопрос, и потому на встрече проследил минуту за минутой за развитием ситуации. Теперь я достал эти заметки.

«Что же вы увидели?» — спросил Джефф меня.

1-я минута: Ник выходит выступать перед аудиторией. Я знал, что у Джеффа есть к Нику претензии, и потому, как только Ник поднялся с места, понимал, что Джефф может сорваться.

3-я минута: Джефф притоптывает ногой.

4-я минута: Джефф постукивает ручкой по блокноту.

6-я минута: Дыхание Джеффа изменилось. Он дышит глубоко, с присвистом, как будто тяжело вздыхает.

8-я минута: Джефф вертится на стуле. Сидеть спокойно он не может. Ему физически плохо от голоса Ника.

9-я минута: Джефф перестал дышать. Буквально затаил дыхание.

10-я минута: БУМ!

Какие триггеры вызывают у вас подобный взрыв? Представьте свою реакцию в виде движущегося поезда, который делает много промежуточных остановок, пока не прибудет на вокзал (то есть пока вы не начнете орать, винить во всем других людей, себя и так далее). Обычно «пассажир» успевает проспать все остановки и просыпается как раз вовремя, чтобы выпрыгнуть на перрон, позабыв багаж в вагоне.

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

Постарайтесь выделить пять-шесть промежуточных станций. У Джеффа это было притопывание ногой, изменение дыхания, ерзание. Выясните, как обстоит дело с вами, как выглядят и как ощущаются ваши «станции». Обращайте внимание, как только они начинают мелькать за окном. Это и будет моментом осознания.

Лучший способ избавиться от дурной привычки — выходить из поезда как можно раньше. Тут придется потренироваться, поначалу вы будете пропускать первые станции. Но не отчаивайтесь: каждый раз, когда вам удастся осознать этот процесс, даже если вы разберете его уже постфактум, степень осознанности увеличится.

На следующий день по просьбе Джеффа я сел рядом с ним. Вновь на собрании говорил Ник, но теперь-то мы были готовы.

Когда Ник поднялся с места, я шепнул Джеффу:

— Он встает. Дышите глубже.

— Понял, — ответил Джефф.

Через пять минут я снова наклонился к Джеффу:

— Джефф, вы притоптываете ногой.

Джефф удивил на этом собрании всех: выступая, он ясно и кратко формулировал свои мысли, ни разу не повысив голос. И вот что самое удивительное: теперь, когда Джефф держал себя в руках, Ник смог признать свои недостатки, о чем раньше и мечтать было нельзя.

В том-то и суть. Непродуктивное поведение — оно именно что непродуктивно. Если удастся его изменить, то мы избавимся и от различных его негативных последствий. Главное — вовремя спохватиться и успеть сойти с поезда.

**ПИТЕР БРЕГМАН**

*Консультант по вопросам управления*

# Как общаться с невыносимыми людьми

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/) 03.06.2015

За 25 лет с тех пор, как впервые появился термин «эмоциональный интеллект» (EQ), тысячи независимых исследований показали, как важно управлять своими и чужими эмоциями: без этого и карьеру не сделаешь, и задание не выполнишь, а быть успешным предпринимателем или политиком без этого качества и вовсе невозможно.

Но эти же исследования наводят на мысль, что люди с пониженным эмоциональным интеллектом даже не подозревают, чего лишены. Мы все неплохо справляемся с оценкой чужого EQ, а свой собственный определить не можем — и чем он ниже, тем труднее человеку это понять, поскольку самооценка — одна из его функций.

И хотя с такими людьми дело иметь ой как несладко — они сварливы, непредсказуемы, склонны к негативным эмоциям, но порой не всегда можно уклониться от общения лишь на том основании, что у человека низкий уровень эмоционального интеллекта. А потому держите в уме нажитые опытом советы — они помогут вам справиться с этой ситуацией.

1. **Будьте вежливы.** Пусть собеседник самодур, это еще не дает вам право отвечать ударом на удар или попросту объявлять бойкот. Вы можете стать для такого человека якорем, островком стабильности, если постараетесь быть в общении с ним любезным и добрым. Помните: пониженный EQ — тяжелое бремя и для самого человека, а не только для тех, кому приходится иметь с ним дело. Его раздирают противоречия, он одержим экзистенциальной тревогой (эмоционально нестабилен, как выражаются психологи). Так что не усугубляйте ситуацию, постарайтесь ободрить его, облегчить тяжесть, чтобы жизнь показалась ему проще и безопасней или хотя бы не такой страшной. И напротив, если вы реагируете негативно, то сами превращаетесь в угрозу и в источник стресса. Доброта и позитивный настрой всегда кстати, но особенно в общении с эмоциональными «инвалидами». Что делать, человеку недостает навыков в общении, но если жестко надавить, навыков у него точно не прибавится. Чем меньше у вашего собеседника собственного такта и деликатности, тем больше он нуждается в ваших лучших качествах.

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

2. **Выражайтесь ясно.** Избегайте нюансов и намеков, вас, скорее всего, неправильно поймут. Низкий уровень EQ не позволяет читать между строк и разгадывать подтекст и скрытые намерения. Профессор Саймон Барон Коэн отмечал: эти люди смахивают на инженера или профессора из анекдота — поддерживают только вербальное общение, не воспринимают акценты и оттенки, не слишком любят личный контакт, предпочитают одиночество и собственные мысли занимают их больше, чем другие люди. Барон Коэн выстроил спектр, в котором когнитивные навыки часто возрастают за счет социальных (пройдите краткий [тест](http://archive.wired.com/wired/archive/9.12/aqtest.html), и вы увидите, в какой точке спектра находитесь вы).

3. **Будьте рациональны**. Хотя люди с низким EQ часто ведут себя нелогично, этим они мало отличаются от других. Единственное противоядие против токсичных эмоций — рациональность, причем начинать надо с собственных предвзятых убеждений. Опирайтесь на данные, смиритесь с вероятностью, что и вы можете оказаться неправы. Общаясь с такими людьми, помните, что они чаще поддаются своим эмоциям, а потому нельзя манипулировать их чувствами, лучше заслужить доверие: покажите, что вы рассуждаете логично, что на вас можно положиться. Так вы не только сейчас одержите верх в споре, но и приобретете долгосрочное влияние. Даже если ваш собеседник податлив на эмоциональные доводы, все же моральные резоны требуют выбрать более честный путь.

4. **Ни в коем случае не обижайтесь.** Люди с пониженным эмоциональным интеллектом неуклюжи в общении. Они плохо чувствуют настрой собеседника, лишены эмпатии, а потому проявляют излишнюю откровенность, порой напрочь забывают о политкорректности. Есть тут и преимущества: такого человека видно насквозь. Он говорит то, что думает, и думает то, что говорит. Только не принимайте сказанное на свой счет. Обычный этикет вашему собеседнику попросту незнаком, но найдется способ работать и с ним, дабы помочь ему взаимодействовать с вами.

И наконец, запомните: высокий уровень EQ сам по себе не обеспечивает безусловное преимущество, многое зависит и от способности рассуждать, от знаний, даже от амбиций, и точно так же, если у вас уровень EQ снижен, это еще не конец света. Мои слова могут показаться странными — сейчас EQ придается чуть ли не больше значения, чем IQ. И тем не менее, есть свои минусы и у высокого уровня EQ. Человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта более склонен к самодовольству, заносчивости и опрометчивому оптимизму.

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: чему Далай-лама научил Дэниела Гоулмана](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15831/)

Многие способы для повышения уровня EQ вполне действенны, однако отнюдь не все в нас поддается исправлению, и каждому какие-то ситуации по плечу, а другие попросту непосильны. Избыточная сосредоточенность на эмоциях может скрыть от нас простой факт — многие блистательные, успешные люди, от Ницше до Джобса, особым эмоциональным интеллектом похвастать явно не могли, а также то, что люди с низким уровнем EQ порой формируют нормальные отношения с коллегами.

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# Эмоциональный иммунитет

[Шон Ачор](http://hbr-russia.ru/blogs/1186/) 15.09.2015

За прошлые десятилетия мы многое узнали о заразности эмоций. Эмоции распространяются по беспроводной сети зеркальных нейронов, этих крошечных отделов мозга, благодаря которым мы понимаем чужие эмоции и можем им посочувствовать. Когда кто-то зевает, зеркальные нейроны включаются, и ваши челюсти приходят в движение. Ваш мозг улавливает усталость человека, сидящего напротив, и начинает ей подражать. С такой быстротой распространяются не только зевки и улыбки. Мы вдыхаем негативные эмоции, стресс, неуверенность, словно дым, когда стоим рядом с курильщиком. Говард Фридман и Рональд Ригьо из Калифорнийского университета [обнаружили](http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00987285?LI=true), что при виде встревоженного человека, который — вербально или невербально — выражает свое состояние, вы с большой вероятностью заразитесь этими эмоциями, что негативно отразится на работе мозга.

Вид страдающего человека, в особенности сотрудника и тем более члена семьи, непосредственно воздействует на нервную систему «зрителя». В другом исследовании выяснилось, что у 26% людей уровень кортизола в крови повышается просто от соседства с человеком, испытывающего стресс. Этот «пассивный стресс» намного заразнее, когда исходит от любимого человека, чем когда у нас на глазах переживает кто-то посторонний, тем не менее даже на видеозапись 24% участников эксперимента реагировали болезненно. (Отсюда вопрос: стоит ли нам, психологам, смотреть на ночь «Во все тяжкие».)

Если водитель такси всю дорогу яростно сигналит, вы и на работу явитесь в растрепанных чувствах. Если начальница врывается к вам, как затравленная, вы тоже начинаете заикаться, пытаясь собраться с мыслями. Даже маклеры на бирже, разделенные стеклянными перегородками, заражаются друг от друга паникой, всего-то наблюдая сквозь стекло невербальные ее признаки.

По мнению Хейли Ханны, члена Американского института стресса и автора книги «Stressaholic», пассивный стресс возникает из генетической способности человека различать опасности в окружающей среде. Она пишет: «У большинства из нас есть знакомые, при одном виде которых возникает стресс. Это может быть условная реакция, последствие прежних неприятностей, а может происходить и на бессознательном уровне — почти незаметные изменения в ритме сердцебиения и дыхания вызывают соответствующий энергетический отклик и в нас». То есть причиной пассивного стресса могут быть едва заметные изменения в ком-то из окружающих нас людей, но последствия эти могут быть весьма серьезны.

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

На самом деле нет надобности даже видеть или слышать человека, чтобы заразиться его стрессом — достаточно почуять его запах. Новые исследования [показали](http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0077144), что в поту человека присутствуют особые гормоны стресса, и обоняние их улавливает. Наш мозг способен различать, насколько силен стресс, приведший к выделению «феромонов тревоги». Негативные эмоции и стресс буквально по воздуху проникают в ваш отсек офиса.

Исследования стресса стали теперь настолько изощренными, что удалось проследить, как «подхваченные» от других негативные эмоции влияют на результаты любого дела, бизнеса или учебы, а недавно было установлено, что воздействие происходит и на клеточном уровне, сокращая срок нашей жизни. В книге «Before Happiness» приводятся примеры того, как компании вроде Ritz Carlton и Oschner Health Systems, осознав последствия пассивного стресса, предписали сотрудникам относиться к общению с клиентами или пациентами как к «зоне, свободной от стресса»: пациенту недолго и заразиться от медсестры раздражением или недовольством, что потом отразится на оценке полученного ухода, не говоря уже о том, что позитивный настрой устойчиво ассоциируется с позитивным результатом лечения, как доказал Том Рат в своей книге «Wellbeing».

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

Современный мир пронизан столькими связями, что мы ежеминутно подвергаемся чужим влияниям. Негативные эмоции и стресс становятся еще более заразными после воздействия негатива из новостных заметок и соцсетей; мы улавливаем негативный язык тела комментатора финансовых новостей; мы соприкасаемся в метро и в самолете с вымотавшимися, разочарованными людьми; невербальные признаки стресса окружают нас со всех сторон. В таком тесном мире нужно искать способы повысить свой эмоциональный иммунитет, пока мы не пали жертвой пассивного стресса. Вот несколько правил:

**Измените свою реакцию**: вместе с доктором Алией Крам из стэнфордской Лаборатории ума и тела и Питером Саловеем, основателем Йельского центра эмоционального интеллекта (Yale Center for Emotional Intelligence), мы установили, что при наличии позитивного настроя к самому стрессу, то есть когда вы перестаете бороться с ним, уровень пассивного стресса снижается на 23%. Пока мы воспринимаем стресс как угрозу, ни тело, ни ум не готовы воспользоваться его позитивной стороной, а ведь стресс, даже очень сильный, может усилить работу ума, укрепить отношения, обострить внимание, открыть новые перспективы, повысить ощущение собственного профессионализма, придать вкус жизни, помочь расставить приоритеты. Чем бороться с окружающим вам негативом и постоянно впадать в разочарование, лучше воспользуйтесь возможностью проявить сочувствие, а еще лучше — помогите человеку перенастроиться на позитив. Наша [статья](https://hbr.org/2011/02/make-stress-work-for-you) в HBR «Making Stress Work for You» предлагает и другие способы переключиться на хорошее.

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

**Вырабатывайте антитела к стрессу**: можно подобрать формы поведения, которые нейтрализуют негативный эффект чужого стресса. Не отвечайте на невербальные признаки стресса такой же кривой гримасой, приветствуйте своего коллегу улыбкой, кивните, демонстрируя, что вполне его понимаете — это придаст вам силу. В новой книге «Broadcasting Happiness» как раз и говорится о том, как перекинуть «питающий провод» и обойти короткое замыкание стресса. Зачастую исход разговора определяется первой репликой. Постарайтесь начинать телефонные разговоры не словами «Я занят», «Меня задергали», а вдохните, выдохните и спокойно скажите: «Как я рад вашему звонку».

**Укрепляйте природный иммунитет**. Лучшая зашита от чужого стресса — стабильная сильная самооценка. Чем выше вы цените себя, тем с большей вероятностью почувствуете себя готовым справиться с любой ситуацией. Если же вы заметили, как действует на вас чужое настроение, остановитесь и напомните себе, что в целом все хорошо и что вы прекрасно сумеете разобраться, в чем тут дело. Один из лучших способов повышения самооценки — физические упражнения: выделяются эндорфины и мозг воспринимает их как сигналы торжества.

**Делайте прививки: перед работой или перед тем, как отправиться к источнику стресса, делайте прививку**. Например, начните утро с перечня трех вещей, которые вас сегодня порадуют, за которые вы будете благодарны. Вот [речь](http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=en) на TED, где перечисляются основные навыки, помогающие защитить мозг от чужого негативного воздействия: 1) напишите за две минуты доброе письмо знакомому; 2) запишите три вещи, за которые вы благодарны; 3) потратьте две минуты на запись позитивного впечатления; 4) 30 минут делайте кардиоупражнения или 5) две минуты медитации.

Мы научились избегать курилок и моем руки после пребывания в людном месте, но пора бы осознать, что ключ к здоровью и благополучию — хороший эмоциональный иммунитет, защита от чужого стресса. Разумеется, нужно учитывать не только чужой стресс, но и свой собственный, который также влияет на состояние окружающих. Позитивный настрой может улучшить и нашу жизнь, и жизнь всех, кто находится рядом.

*Материал подготовлен при участии Мишель Гилан. Она ведущая CBS News и специалист по позитивной психологии.*

**ШОН АЧОР**

*Американский психолог, писатель и предприниматель. Автор книги «Преимущество счастья».*

# Не хватает эмоционального интеллекта

[Мюриэл Уилкинс](http://hbr-russia.ru/blogs/1027/) 05.02.2015

Десять лет работая коучем высокопоставленных руководителей, я никогда еще не встретила человека, который бы сам признался, что ему нужно поработать над эмоциональным интеллектом. И в то же время несть числа тем случаям, когда люди говорили мне: «Главное, чем должен заняться N, — это повышение своего эмоционального интеллекта». Суть проблемы такова: те, кому больше всего нужно развивать это качество, меньше всего отдают себе в этом отчет. Научные факты неоспоримо свидетельствуют о том, что эмоциональный интеллект — главное, что отличает лучших из лучших от всех остальных. Однако среди нас есть те, кто совсем не стремится обладать этим важным качеством — или вспоминает о нем слишком поздно.

Возьмем моего клиента Крэга (имя изменено), который поначалу демонстрировал огромный потенциал и добивался прекрасных результатов для компании. Его проблема была в том, каким способом он их достигал. Когда коллег попросили рассказать о нем, они говорили приблизительно следующее: «он как слон в посудной лавке», «у него острые локти», «он оставляет после себя горы трупов». Подход Крэга к работе был контрпродуктивным, поскольку он был не способен привлекать, мотивировать и удерживать хороших сотрудников. Его непосредственные подчиненные жаловались на его взрывной характер и отсутствие терпения. Когда я поделилась их комментариями с Крэгом, это застало его врасплох. Он был уверен, что мы с его коллегами просто не поняли друг друга. Ему не хватало умения взглянуть на себя со стороны и элементарной эмпатии — этих отличительных черт человека, наделенного эмоциональным интеллектом.

Вот несколько сигналов о того, что вам нужно поработать над своим эмоциональным интеллектом:

* Вам часто кажется, что окружающие не понимают того, что вы хотите им сказать, и это вызывает у вас раздражение и фрустрацию.
* Вас удивляет, когда ваши слова или шутки задевают окружающих, вам кажется, что они реагируют излишне эмоционально.
* Вы считаете, что не так уж важно, любят вас на работе или нет.
* Вы спешите вставить в разговор свое мнение и защищаете его с большим рвением.
* Вы предъявляете к другим такие же высокие требования, как и к себе.
* Вы считаете, что в большинстве проблем вашей команды виноваты другие.
* Вас раздражает, когда окружающие ожидают от вас, что вы будете разбираться в их чувствах.

Итак, что делать, если вы узнали в этом описании себя?

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Предлагаю стратегию из четырех шагов.

**Попросите об обратной связи.** Невозможно решить проблему, о которой вы не знаете. Важнейшая составляющая эмоционального интеллекта — умение взглянуть на себя со стороны или способность отдавать себе отчет в своих действиях. Не так уж важно, опросите ли вы всех, кто имеет с вами дело на работе, или лишь некоторых. В любом случае это ключевой шаг к тому, чтобы понять, что вы делаете и чего не делаете. И не пытайтесь просто найти оправдание своему поведению. Этим вы только сводите все свои усилия на нет. Наоборот, прислушайтесь к обратной связи, постарайтесь получше ее понять и усвоить. Когда Крэг впервые услышал, что о нем думают другие, он сразу же принялся себя защищать. Но, когда он прислушался к мнению окружающих, он признал их правоту и принял решение измениться.

**Помните о зазоре между вашими намерениями и реальным воздействием ваших слов.** Люди с малоразвитым эмоциональным интеллектом часто недооценивают отрицательное влияние, которое их слова и поступки оказывают на окружающих. Они игнорируют разницу между тем, что они имеют в виду, и сообщением, которое на самом деле слышат окружающие. Вот несколько распространенных примеров того, что говорит недостаточно чуткий человек, и того смысла, который слышат окружающие.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

Вы говорите: «В конце концов самое главное — это сделать дело».

Они слышат: «Все, что меня волнует, — это результаты, и, если по мере их достижения мы кого-то обидим, ничего не поделаешь».

Вы говорите: «Если это могу понять я, это может понять кто угодно».

Они слышат: «Вы слишком глупы, чтобы это понять».

Вы говорите: «Не вижу, из-за чего весь сыр-бор».

Они слышат: «Меня не волнуют ваши чувства».

Независимо от того, что вы на самом деле хотите сказать, задумайтесь о том, как ваши слова повлияют на окружающих. Вам действительно хочется, чтобы они почувствовали себя именно так? Крэг был печально известен своими резкими комментариями, которые вынуждали людей ощетиниваться в ответ. Однако он начал задумываться над тем, какой эффект производят его слова. Перед каждой встречей он отводил несколько минут на то, чтобы задать себе вопрос: «Какое впечатление я хочу произвести? Какие чувства по отношению к себе я хочу вызвать? Как мне нужно сформулировать свое сообщение, чтобы достигнуть цели?

**Нажмите на паузу.** Высокий уровень эмоционального интеллекта — это умение делать правильный выбор в разных ситуациях, а не просто следовать своим рефлексам. Например, Крэг часто перебивал других людей и затыкал им рот, не давая изложить свою идею до конца. Это поведение было вызвано тем, что он боялся потерять время и контроль над ситуацией. Чтобы изменить положение, он стал стараться сначала выдержать паузу и лишь потом реагировать. Есть два вида паузы:

* Время, чтобы прислушаться к себе. Когда в момент обсуждения Крэг начинал проявлять нетерпение и раздражаться, часто он чувствовал, как у него сжимаются челюсти и спирает дыхание. Когда он стал обращать внимание на эти симтомы, он научился останавливаться и напоминать себе о своем страхе упустить контроль. В результате, вместо того чтобы по привычке срываться, Крэг смог принимать более взвешенные решения о своей реакции.

Читайте материал по теме: [Без эмоционального интеллекта не будет нормального руководства](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14957/)

* Время, чтобы прислушаться к окружающим. Слушать — означает помочь другим почувствовать, что вы их понимаете (даже если вы при этом с ними не согласны). Это не то же самое, что молчать. Это значит дать другим высказать свою мысль, прежде чем встревать со своей.

**Влезьте в обе шкуры.** Для развития эмпатии (ключевого компонента эмоционального интеллекта) вам часто предлагают «почувствовать себя в чужой шкуре», но и своими чувствами пренебрегать не стоит. Вам нужно надеть на себя «обе шкуры» — отдавать себе отчет как в своих, так и в чужих целях и планах, видеть ситуацию с обеих сторон. Раньше подход Крэга был таков: «Вот что мне нужно». Теперь он сменил его на «Вот мои заботы, и ваши цели и потребности я тоже слышу. Давайте разработаем план, принимая во внимание позиции обеих сторон».

Развитие эмоционального интеллекта требует упорства, дисциплинированности и четкого понимания важности этого дела. Однако со временем вы обнаружите, что результаты намного превосходят все усилия, которые вам пришлось приложить для их достижения.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

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

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

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

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

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

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