

Оглавление

Введение	9
----------------	---

Часть первая

Проведите инвентаризацию

Глава 1	Совершенствуйтесь как лидер, обогатите свою жизнь	17
Глава 2	Анализ: сконцентрированы ли вы на самом важном?	45

Часть вторая

Принимайте решения и управляйте временем

Глава 3	Нет, все сразу не получится	53
Глава 4	Высвободите место в работе для остальных сторон вашей личности	65
Глава 5	Перед тем как согласиться на новую работу, задайте себе три вопроса	75
Глава 6	Покончите с перегрузкой на работе — установите границы	85
Глава 7	Девять советов, которые помогут вам сказать «нет»	95
Глава 8	Зачем выделять один неприкасаемый день в неделю	101
Глава 9	Как извлечь максимальную пользу из отпуска	107

Часть третья

Изучите возможности гибкого графика

Глава 10	Получение поддержки для гибкого графика	115
Глава 11	Пять стратегий успешной работы с неполной занятостью	123

Глава 12	Сохранение концентрации при работе из дома	145
Глава 13	Что делать, когда личные проблемы отражаются на профессиональной жизни?	151

Часть четвертая

Управляйте своими отношениями

Глава 14	Игнорирование друзей из-за работы не поможет вашей карьере	161
Глава 15	Супругам-«карьеристам» нужно строить долгосрочные планы	167
Глава 16	Поиск равновесия между родительскими обязанностями и рабочим стрессом	177
Глава 17	Как работающим родителям справиться с потребностями детей школьного возраста	187
Глава 18	Сохраняйте здравый ум дома, когда работа сводит вас с ума	195

Часть пятая

Позаботьтесь о себе

Глава 19	Шесть способов включить заботу о себе в рабочий день	201
Глава 20	Разница между трудоголизмом и работой сверхурочно	209
Глава 21	Как забыть о работе, когда вы не работаете	225
Глава 22	Регулярные упражнения — часть вашей работы	231
Глава 23	Начните контролировать свою поездку на работу	237
Глава 24	Больше спите	249
Глава 25	Не приносите домой проблемы плохого дня	255

Об авторах 257

Алфавитный указатель 265

Введение

Если бы мы располагали бесконечными запасами времени и энергии, то с легкостью исполняли бы все обязательства. Мы могли бы сделать доклад на крупнейшей профильной конференции и, тут же перебравшись на другой конец света, громче всех аплодировать на концерте третьеклассников. Или заниматься благотворительностью, организуя сбор средств на борьбу с нехваткой продовольствия, одновременно работая сверхурочно перед закрытием месяца. Или тщательно готовиться к марафону, чередуя длинные пробежки с принятием душа.

Но, к большому сожалению, приходится признать, что время и энергия конечны и волшебного решения проблем не существует. На самом деле советы по совмещению разных областей жизни весьма противоречивы. Вы можете заниматься всем сразу! Нет, не можете, считает Эрик Синоуэй (предприниматель и один из авторов этой книги). Сохраняйте баланс между работой и личной

жизнью! «Баланс — это чушь», — заявляет эксперт по совмещению того и другого (также один из авторов этой книги) Стюарт Фридман.

Чтобы выполнить свои обязательства и не свалиться от измождения, нужно понять, как объединить разные аспекты нашей жизни. Протестируйте некоторые из подходов, рекомендуемых в этой книге. Возьмите на вооружение то, что вам приглянулось, и отбросьте всё неподходящее, чтобы сплести личное и профессиональное «я» в некое подобие целого, которое не будет страдать от истощения и разрываться. Может быть, баланс между личной жизнью и работой — действительно чушь, но это не значит, что его заменит только изматывающее, опустошающее соревнование.

Признав невозможность заниматься всем сразу, вы начнете принимать правильные решения относительно своей жизни. Сможете управлять ожиданиями. Установите границы. Выкроите время на важные дела. Перестанете повторять, что вам нужно заняться собой, а сделаете это. Вы четко расставите свои приоритеты. Несколько подходов, основанных на исследованиях или практике, помогут снять напряжение между разными сферами вашей жизни.

Для кого эта книга

Если эта книга оказалась в ваших руках — значит, она для вас. Это руководство для всех, кто с трудом находит время для всех слагаемых наших очень занятых — и очень богатых — жизней.

Эта книга для работающих родителей и для всех, кто ухаживает за пожилыми или больными членами семьи. Возможно, вас срывают с деловой встречи, чтобы вы забрали из детского сада своего заболевшего малыша. Или же вы пытаетесь найти «окно» в своем перегруженном расписании, чтобы съездить с сыном-подростком на день открытых дверей в университет. В любом случае эта книга для вас. Она для всех, кто хочет заняться местной политикой, выделив время на предвыборную агитацию или участие в выборах. Она для людей, которые хотят посвятить свободные часы помощи исполнительным комитетам и значимым для них организациям. Может быть, вы вышли на новую работу и регулярно отменяете тренировки с другом из-за строгого расписания с девяти до шести и позже? Может быть, вы добились больших профессиональных успехов и занимаете ведущую должность в компании, но раздражаете родных, потому что проводите недостаточно времени с семьей? Эта книга для всех, кто считает, что значимая часть их жизни недополучает внимания. Неважно, знаете ли вы, в какой области отстаете, или не очень хорошо понимаете, в чем именно пренебрегаете своими обязанностями. Эта книга поможет вам сменить фокус и заново расставить приоритеты. Она предлагает практики составления и траты вашего временного бюджета. Она поможет вам оценить, устроит ли вас расписание с девяти до шести или стоит найти альтернативное решение и как это сделать. Вы узнаете, как показать самым важным людям в вашей жизни, что они действительно важны. А также

поймете, что время, выделенное на себя, — не поблажка, а необходимость.

Как пользоваться этой книгой

Все мы по-разному определяем успешный баланс личной жизни и работы, поэтому и данную книгу можно использовать по-разному. Мы приводим в ней исследования и советы от ряда экспертов. Вы можете протестировать варианты и найти то, что наилучшим образом послужит вам и вашим обязательствам. Каждая часть посвящена одной из областей, вызывающих наибольшие трудности: управление временем и принятие решений, расписание, семья и время, которое мы отводим на самих себя.

Мы советуем обращаться к тем блокам или главам книги, которые больше всего подходят именно вам. Перейдите к блоку, посвященному отношениям, если вам кажется, что вы подводите родных людей. Найдите страницы, посвященные гибкому графику работы, если хотите стать волонтером в местном приюте для животных на постоянной основе. Если же вы не уверены, в какой именно сфере нарушен баланс, пройдите опрос в первой части.

Вернитесь к приоритетам, и вы увидите возможности там, где найдете пересечения. Умение работать с людьми, которое вы совершенствуете, продвигая новые товары на работе, может помочь вам выступить в поддержку той или иной независимой коммерческой (НКО) или благотворительной организации — чтобы привлечь к ней больше внимания в сообществе и расширить

сферу ее охвата. Экстремальная гонка по полосе препятствий, на которую вы записались с коллегой, послужит сразу двум целям: стать хорошим упражнением по тимбилдингу и расширить сеть знакомств. (А еще этот опыт можно зачесть как время, выделенное для себя, несмотря на перепачканную одежду.)

Ваши работа, личная жизнь, дом и окружение — не отдельные части вашей жизни, существующие независимо друг от друга. Интегрировав разные области и роли, которые вы играете в каждой из них, вы станете продуктивнее, будете вовлечены во все сегменты своей жизни — и почувствуете себя счастливее.

Глава 21

Как забыть о работе, когда вы не работаете

Арт Маркман

Когда вы отдыхали от работы последний раз?

Я имею в виду действительно *отдыхали*: не думали о ней, не беспокоились, не прокручивали в своей голове очередную список дел.

Мы все знаем, что отдых от работы приносит пользу. Нам нужно время для ежедневной подзарядки, чтобы быть в состоянии поддерживать внимание в офисе. Время, проведенное вдали от сложных проблем, позволяет нам по-новому взглянуть на ситуацию. И мы знаем, что при непосильной нагрузке в течение слишком многих дней подряд невольно придем к состоянию, которое

я называю «поддельной работой» — сидеть за столом, на самом деле ничего не делая.

Проблема заключается в том, что вы можете соглашаться с вышеназванными преимуществами отдыха от работы, но при этом испытывать его нехватку. Возвратившись домой не слишком поздно вечером, вы вдруг садитесь за чтение еще одного, последнего отчета. Во время путешествия не можете оторваться от электронной почты. Проснувшись рано утром или бодрствуя ночью, осознаёте, что мозг сортирует длинный список рабочих задач. Я даже знаю людей, которым снятся их рабочие проблемы.

Мы не можем насладиться преимуществами отдыха, если вне офиса не способны забыть о работе. Чтобы отключиться от нежелательных мыслей о ней, используйте комбинацию новых привычек и уроков когнитивно-поведенческой терапии. Вот как это сделать.

Сконцентрируйтесь на том, чем вы будете заниматься

Многие люди не могут изменить свое поведение, потому что они сосредоточены на том, чего *не* будут делать, а не на том, чем собираются заниматься вместо этого. Поставив себе цель *не* работать (или не думать о работе) вне офиса, вы обычно начинаете с предположения, что будете «стопориться» каждый раз, когда возникнет соблазн сделать что-то связанное с работой.

Подобные отрицательные цели, когда вы концентрируетесь на действиях, которые хотите остановить,

обычно заканчиваются неудачей по двум причинам. Во-первых, вы приобретаете новую привычку только тогда, когда выполняете какое-либо действие, а не тогда, когда этого не делаете. Невозможно создать привычку путем избегания каких-либо действий. Во-вторых, поставив «отрицательные» цели, вы постоянно вынуждены следить за своим поведением. В противном случае вы начнете делать то, чего пытаетесь избежать.

Вместо этого вам нужно сосредоточиться на том, чем вы собираетесь заниматься *вместо работы*. Составьте план своего нерабочего времени — будь то вечер вне офиса или отпуск. Вам нужно конкретное расписание, иначе вы вернетесь к своим привычкам и продолжите трудиться, когда вам нужно отдыхать. План должен быть сфокусирован на том, чем вы собираетесь заниматься, а не на работе.

Например, пару раз в неделю организуйте индивидуальную тренировку в 5:30 вечера в тренажерном зале рядом с вашим офисом. Или предупредите своего супруга или супругу, что заберете детей из детского сада. Или начните по выходным помогать в местной благотворительной организации. Посвятите немного времени личностному развитию. Запишитесь на занятия, чтобы выучить новый язык. Возьмите в руки музыкальный инструмент. Начните рисовать. Все эти действия ограничат ваше время, которое хочется отдать работе.

Иногда ваш отдых всё равно могут прерывать навязчивые мысли о ней. Есть два способа справиться с ними. Первый — иметь наготове план, чем занять свой разум:

почитайте роман, решите кроссворд или позвоните другу. Тем не менее бывает, когда беспокойство носит объективный характер. В таком случае (второй способ) держите под рукой блокнот. Установите таймер на 10 минут и запишите все, что вас волнует, чтобы «очистить» разум. Это особенно полезно, когда мысли о работе наполнены тревогой, а не просто «обкатывают» задачи, которые вам нужно будет выполнить по возвращении в офис.

Измените обстановку

Курильщик, который пытается бросить курить, не оставит пачку сигарет в шкафу. Точно так же человек, который пытается установить здоровые границы между работой и личной жизнью, не держит постоянно включенными свой телефон и компьютер. Измените обстановку, чтобы укрепить новое поведение и забыть старое.

Да, я предлагаю вам выключить свои устройства. Полностью! Отличный способ справиться с искушением потрудиться за пределами офиса — усложнить доступ к работе. Если вам приходится включать телефон, чтобы проверить его, вы серьезно подумаете, прежде чем сделать это.

Обстановка также может помочь вам, если вы часто думаете об офисных проблемах. Создайте в доме пространство, которое вы никогда не будете использовать для работы. Это может быть комната или просто небольшой уголок. Поставьте туда стул (постелите коврик или положите подушку). Занимайтесь в этом месте

исключительно нерабочей деятельностью, такой как чтение или йога. Чем больше вы ассоциируете это пространство с делами, не связанными с работой, тем легче вам будет использовать его, чтобы отвлечься от навязчивых мыслей.

Привлеките других людей к созданию этой новой, более здоровой обстановки. Попросите друзей и членов семьи помочь вам держаться в стороне от работы. Разрешите им напоминать вам о необходимости убрать телефон (и не злитесь, когда они это делают). Найдите виды деятельности, которые вы можете выполнять вместе и которые отвлекут вас от работы и связанных с ней мыслей.

Отстранитесь и наблюдайте

Даже создав все эти планы и условия, благоприятные для их соблюдения, вы всё равно должны *хотеть* на некоторое время отключиться от работы. Такая необходимость может повергнуть вас в тревожное состояние. В конце концов вы можете пропустить важное письмо или недостаточно хорошо выполнить ключевое задание.

В таком случае вам поможет урок когнитивно-поведенческой терапии. Исследования показывают, что лучший способ уменьшить беспокойство — это поставить себя в страшную ситуацию и постепенно осознать, что на самом деле она не представляет угрозы.

Если ваша проблема заключается в том, что вы постоянно боитесь пропустить важное письмо, проведите целый вечер, не проверяя электронную почту. В итоге вы

обнаружите, что вся работа, которую нужно сделать, будет ждать вас утром. Затем увеличьте количество времени, когда вы не будете заглядывать в свой почтовый ящик. Попробуйте провести один выходной, ничего не проверяя. Потом — о боже! — целых два выходных! Вы можете обнаружить, что многим людям удалось разрешить возникшие вопросы самостоятельно, без вашего вмешательства. Кроме того, вы вернетесь к работе с большей энергией и интересными идеями, потому что взяли небольшой отпуск.

Глава 22

Регулярные упражнения — часть вашей работы

Рон Фридман

Размышляя о ценности физической активности, мы, как правило, концентрируемся на преимуществах для тела: нормальное кровяное давление, здоровое сердце, привлекательная фигура. Но за последнее десятилетие социологи незаметно собрали убедительные данные, свидетельствующие о том, что регулярные тренировки приносят еще одну — мгновенную — пользу: они влияют на наше мышление.

Исследования показывают, что наши умственные способности напрямую связаны с нашей физической формой. И прежде всего она влияет на нашу рабочую

производительность. Возьмите, к примеру, следующие когнитивные преимущества, которые можно ожидать в результате повседневных упражнений:

- повышенная концентрация,
- улучшенная память,
- способность к быстрому обучению,
- длительная психическая выносливость,
- расширение творческого потенциала,
- снижение уровня стресса.

Также доказано, что упражнения поднимают настроение, следовательно, серьезно влияют на производительность труда. Наверняка ваша работа требует от вас установления межличностных связей и развития сотрудничества. В этом контексте раздражение — не просто неудобство, оно может напрямую снизить степень вашего успеха.

Кроме того, доказано, что физические упражнения *в рабочее время* повышают производительность. Возьмем, например, результаты исследования Городского университета Лидса, в котором изучалось влияние дневных тренировок на офисных работников, имеющих доступ в спортзал компании. Многим из нас понравится идея бесплатных тренажеров или йога-студии в офисе. Но действительно ли подобные удобства приносят пользу?

В рамках исследования более 200 сотрудников различных компаний ежедневно отчитывались о своей производительности. Затем ученые сравнили производительность отдельных сотрудников в дни, когда они занимались физической активностью, с днями, когда они этого не делали.

Вот какие результаты они получили: после посещения спортзала люди сообщали о более эффективном управлении своим временем, повышении производительности и налаживании очень тесного взаимодействия с коллегами. Не менее важно и то, что в конце дня они возвращались домой, чувствуя себя более удовлетворенными.

Что мешает нам чаще заниматься спортом? Для многих ответ стандартен: нет времени. Что ж, вполне справедливое объяснение. Бывают недели, когда работы слишком много и нужно во что бы то ни стало соблюдать сроки.

Но давайте будем откровенны: объяснение отсутствия времени на то или иное занятие означает, что мы не рассматриваем это занятие в качестве приоритетного.

Именно поэтому исследования, проливающие свет на когнитивные преимущества физической активности, настолько убедительны. Упражнения позволяют нам «впитывать» больше информации, работать эффективнее и продуктивнее.

И все же многие из нас продолжают воспринимать занятия спортом как роскошь, им *хотелось бы* заниматься, если бы в распоряжении имелось больше времени...

Вместо того чтобы рассматривать физические упражнения как личную привилегию, которая отвлекает от дел, пора относиться к тренировкам как к части работы. Альтернатива, которая предполагает более медленную обработку информации, худшую память и повышенную раздражительность, делает нас малоэффективными и затрудняет общение с коллегами.

Как успешно включить упражнения в свою повседневную жизнь? Вот несколько предложений, основанных на исследованиях.

Найдите физическую активность, которая вам действительно по душе

Не обязательно загонять себя до скуки на беговой дорожке — есть много способов тренироваться. Выберите физическую активность, которая будет приносить вам удовольствие, — например, теннис, плавание, танцы, софтбол или даже энергичная игра на барабанах. Вы с гораздо большей долей вероятности продолжите заниматься определенной деятельностью, если она вам действительно нравится.

Недавние исследования показывают: наше *самочувствие* во время физической активности может повлиять на степень, с которой она сказывается на нашем здоровье. С удовольствием занимаясь физическими упражнениями, мы легче отказываемся от вредной пищи после занятий. Но когда та же физическая активность воспринимается как тяжелая обязанность, нам гораздо сложнее сказать «нет» калорийной еде — вероятно, потому что мы израсходовали всю свою силу воли на физические упражнения.

Вкладывайтесь в развитие навыков

Вместо того чтобы довольствоваться «выполнением упражнений», сосредоточьтесь на отработке *навыков*.

Цели, которые, по определению психологов, направлены на достижение новых уровней компетентности, делают нас искуснее в широком спектре областей. Так что наймите тренера, запишитесь на занятие, купите себе подходящие одежду и снаряжение. Дополнительные финансовые инвестиции повысят уровень ваших обязательств, в то время как стабильное повышение мастерства поддерживает интерес к спорту в долгосрочной перспективе.

Станьте частью *группы*, а не коллектива

Одна из рекомендаций, которую часто получают начинающие спортсмены, заключается в том, чтобы тренироваться с участием других людей. Это хороший совет. Общение делает занятия спортом более увлекательными, а значит, повышает шансы на то, что они станут частью вашей жизни. Кроме того, гораздо труднее нарушить договоренность с другом или тренером, чем убедить себя в том, что один день отдыха не так уж и страшен.

Однако исследования свидетельствуют, что не все «групповые» занятия вызывают у людей одинаковый интерес. Намного вероятнее, что мы будем придерживаться режима физических упражнений, в котором другие зависят от нашего участия.

В качестве примера представьте себе стандартное занятие йогой или пилатесом. Каждое из них включает в себя *индивидуальные задачи*, которые требуют от вас работы в одиночку, хоть и в присутствии других. Оба мероприятия технически осуществляются в рамках *группы*.

Однако в этих случаях «группу» точнее можно было бы назвать *коллективом*.

Выяснилось: хотя упражнения в составе коллектива предпочтительнее тренировок в одиночку, они не так эффективны, как упражнения в составе команды. Так что попробуйте волейбол, футбол, парный теннис — любой доставляющий удовольствие, повышающий компетентность вид спорта, в котором ваши усилия напрямую влияют на успех вашей команды.

Отношение к физической активности как к части своей работы позволит включить ее в распорядок дня. Помните: затраченное на спорт время непременно оправдывает себя.

Глава 23

Начните контролировать свою поездку на работу

**Франческа Джино, Брэдли Статс,
Йон Яхимович, Джулия Ли и Йохен Менгес**

Ежедневно миллионы людей по всему миру сталкиваются с проблемой длительных поездок на работу. Только в США, по данным Бюро переписи населения, около 25 млн работников ежедневно тратят более полутора часов на дорогу на работу и обратно, а около 600 тысяч человек путешествуют как минимум по полтора часа в одну сторону. В Соединенном Королевстве средняя продолжительность поездки туда и обратно составляет 54 минуты (по сравнению с 45 минутами в 2003 году), а в большинстве крупных городов мира, от Милана до Манилы, — более часа.

При этом очень немногие наслаждаются такими поездками. Когда Ford Motor Company опросила 5500 человек в шести европейских городах, многие оценили стресс от поездки в офис выше стресса от самой работы, переезда и посещения стоматолога. В 2006 году в ходе опроса 909 работающих женщин в Техасе, проведенного лауреатом Нобелевской премии Даниэлем Канеманом и его коллегами, респондентки отметили, что утренняя поездка из дома в офис является наименее приятным занятием за день; вечерняя поездка домой оказалась третьей на этой «шкале». (Сама работа заняла второе место.)

У неприязни к поездкам на работу и обратно есть серьезные последствия. Опрос британского правительства, проведенный в 2014 году, выявил: работники, которым приходится долго добираться до офиса, испытывают больше тревоги и меньше удовлетворенности жизнью, чем те, кто живет недалеко от места службы. Первые также с меньшей долей вероятности находили свою повседневную деятельность полезной. Другие исследования показали, что люди, вынужденные совершать длительные поездки, более измотаны, менее продуктивны и не удовлетворены своей профессиональной деятельностью. А исследование, проведенное в Швеции в 2011 году, засвидетельствовало: вероятность развода в семейных парах на 40% выше, если поездка на работу одного из супругов занимает более 45 минут.

Но ситуация не обязательно должна быть настолько удручающей. Исследования, в том числе и нашей группы, позволяют предположить, что улучшить ваше самочувствие

во время поездок на работу могут небольшие изменения. Они сделают вас счастливее и продуктивнее. Вот пять стратегий, которые следует попробовать.

Используйте время в поездке, чтобы изменить свой образ мышления

Ваша поездка на работу — это возможность перейти от личной роли к профессиональной. Дома утром вы можете быть родителем, партнером или опекуном. В офисе вы надеваете «шляпу профессионала». Вечером вы возвращаетесь к личной жизни, даже если ненадолго переключитесь на завершение работы перед сном. Каждый из этих переходов требует изменения образа мышления. Если мы не выделим на него время и мысли, то опасения, связанные с одной ролью, с большой долей вероятности перенесутся на другую и затруднят работу.

Один из способов сгладить этот психический переход — создание простых ритуалов. В неопубликованном исследовании, проведенном среди сотрудников, постоянно едущих на работу, одна из нас (Франческа) и Хэл Хершфилд из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе обнаружили: те, кто придерживается определенных привычек по пути на работу — например, читает в поезде новости или проверяет расписание на день, — больше радуются предстоящему дню, довольны своей работой и реже испытывают стресс, чем те, у кого нет такого ритуала. Это неудивительно. Ритуалы приносят нам самые разные выгоды — даже тем, кто не верит в их

ценность или эффект: они снижают нашу тревогу перед выполнением важных задач, повышают удовольствие от текущей деятельности и помогают быстрее восстанавливаться после неудач или потерь. Так что подумайте о собственном ритуале поездок на работу и обратно. Например, каждый день по дороге в офис вы можете покупать латте без кофеина в одной и той же кофейне. Для усиления эффекта попробуйте превратить в ритуал одну или несколько других тактик, рекомендуемых ниже.

Приготовьтесь быть продуктивными

Потратив хотя бы часть своего времени в дороге на планирование предстоящего дня или недели, вы приедете в офис лучше подготовленными и, следовательно, более счастливыми, энергичными и продуктивными. К такому выводу мы пришли в результате серии исследований. Первое проводилось среди 225 сотрудников британского офиса DigitasLVi, международного маркетингового и технологического агентства. Как мы и ожидали, оно показало: чем больше времени люди каждый день проводят в дороге, тем они менее довольны и более склонны уволиться. Но из этого правила были и исключения. Нам стало интересно, обладают ли эти люди определенными психологическими особенностями, помогающими им избежать негативных последствий, с которыми столкнулись их коллеги? Мы нашли одну: самоконтроль, или способность противостоять соблазнам, которые могут подорвать усилия по достижению долгосрочных целей

(например, проверить Facebook вместо того, чтобы делать работу, или вместо яблока съесть торт, который принес коллега).

Для изучения этой связи мы попросили 229 сотрудников различных организаций рассказать, что они обычно делают по пути на работу. Обнаружилось, что те, кто набрал высокие баллы по показателям самоконтроля, как правило, используют это время для продуктивного планирования — то, что мы называем *рабочим анализом будущего*. «Я думаю о том, что буду делать, когда приду в офис, — сказал нам один из участников. — Я пытаюсь спланировать задачи на день».

Наш последний шаг заключался в том, чтобы выяснить, смогут ли все, а не только самые дисциплинированные работники, извлечь пользу из этого навыка. Мы привлекли к месячному исследованию 443 американских сотрудника с полной занятостью, тратящих на дорогу в офис 15 минут и более. В течение первых двух недель участники получали ежедневные инструкции, которые позволяли нам измерить, насколько активно они планируют предстоящий день в ходе утренней поездки. Как и прежде, мы обнаружили, что те, кто составляет наиболее подробный план, лучше справляются с длительными поездками на работу. Во второй половине месяца мы случайным образом распределили между теми же участниками четыре режима. В ежедневном текстовом сообщении, которое они получали за 15 минут до выхода на работу, мы попросили одну группу по дороге заняться планированием предстоящих

дел, другую — расслабляющими мыслями и ритуалами, а третью — и тем и другим. Четверть участников получили текстовое сообщение, в котором не содержалось никаких конкретных указаний. Мы обнаружили, что только члены первой группы, то есть «плановики», сообщили, что чувствовали себя более удовлетворенными своей работой, чем до начала исследования. Данный результат не зависел от естественной склонности участников к самоконтролю, измеренной в начале нашего исследования.

Таким образом, это простая и понятная стратегия, доступная каждому. Просто спросите себя: какие шаги я могу предпринять сегодня и в течение этой недели для достижения своих целей в работе и карьере? Как я могу быть продуктивнее?

Найдите свой «карман свободы»

Когда вы застряли в пробке, ждете опаздывающий автобус или стоите в переполненном вагоне метро, вам может казаться, что вы никак не контролируете свой путь на работу и обратно. Но вы способны уменьшить фрустрацию, сосредоточившись на том, что *можете* употребить это время с пользой. Кроме планирования подумайте о том, что вам нравится делать, например слушать музыку, подкасты или читать книги. Мы позаимствовали выражение «карман свободы» у Адели, прабабушки одного из нас (Йона), которая провела ранние годы своей молодости в различных польских гетто во время нацистской

оккупации. Как бы она ни была голодна, разбита или напугана, каждый вечер в течение часа она занималась каким-либо творчеством со своей племянницей. Как она теперь вспоминает, это помогло ей выстоять. К счастью, поездка на работу — гораздо менее серьезное испытание, и вы тоже можете сделать это времяпрепровождение более сносным, занявшись любимыми делами. Кроме пассивного чтения интернета вы можете начать изучать новый иностранный язык с помощью аудиокурса или, если ваши руки свободны, заняться новым хобби, например рисованием или вязанием.

Эти рекомендации подкрепляются исследованиями, которые доказали взаимосвязь между более высоким уровнем самостоятельности, удовлетворенности и производительности — и более низким уровнем стресса. Например, Джон Тругакос из Школы менеджмента Ротмана и его коллеги обнаружили, что сотрудники, которые могут выбирать, где, когда и как проводить обеденный перерыв, чувствуют себя после него более отдохнувшими, чем те, у кого нет выбора.

По этой причине постарайтесь не обращать внимания на негативные стороны поездок — сконцентрируйтесь на возможности выразить себя и подзарядиться!

Поделитесь настроением

До сих пор мы разбирали, как улучшить свой путь на работу с помощью различных занятий. Но один из недостатков длительных поездок на работу и обратно — это

то, что вы совершаете их в одиночку. Более того, изучая этот вопрос, политолог из Гарварда Роберт Патнэм обнаружил: каждые дополнительные 10 минут пути на работу на 10% уменьшают количество социальных связей, что приводит к еще большей изоляции и неудовлетворенности. Мы рекомендуем устранить эту проблему, воспользовавшись поездкой на работу для общения с людьми.

Большинство исследований психологических преимуществ социальных связей посвящено отношениям с семьей или близкими друзьями. Но, согласно исследованиям, проведенным специалистами по поведенческим наукам Николасом Эпли из Чикагского университета и Джулианой Шредер из Калифорнийского университета в Беркли, улучшить состояние людей, едущих на работу, может и общение с незнакомцами. Эпли и Шредер отправились на вокзал, набрали более 200 человек и случайным образом распределили их в одну из трех групп. Одних проинструктировали общаться с попутчиками, других попросили избегать контактов, а остальным дали указание вести себя так, как обычно. Участники думали, что их поездка будет более приятной в одиночестве, но исследовательская группа обнаружила, что верно обратное: те, кого попросили завязать по дороге беседу, получили более позитивный опыт и не почувствовали упадка сил по приезде на работу.

Другое исследование, проведенное фондом NewCities, показало, что подобный эффект может вызвать даже использование социальных сетей, таких как Waze, в том числе снизить стресс водителей транспортных средств.

Так что подумайте о том, чтобы стать общительнее по дороге на работу. Если вы пользуетесь общественным транспортом, снимите наушники и проигнорируйте неписаное правило, запрещающее болтать с незнакомцами. Если вы ведете машину, включите громкую связь на телефоне и позвоните другу, предложите своему соседу, офис которого находится неподалеку от вашего, поехать с вами или воспользуйтесь приложением, таким как Sluglines, которое поможет организовать совместную поездку. Если вы живете в городе, где есть Uber, выбирайте uberPOOL (который свяжет вас с незнакомыми попутчиками) вместо uberX (где вы едете самостоятельно). А если вы едете на шаттле, предоставляемом компанией (что часто бывает в Кремниевой долине), заведите разговор со своими соседями.

Сократите время в пути

Вы сделали всё возможное, чтобы максимально эффективно использовать время в пути, но дорога на работу по-прежнему вызывает стресс, делает вас несчастным и снижает вашу производительность? Есть еще один вариант: сократите это время.

Речь идет о решении о том, где вам жить и работать. Большинство людей переоценивают положительные стороны поездок на большие расстояния — например, работа с более высокой зарплатой или жизнь в большом доме в более приятном районе — и при этом упускают из виду, с каким стрессом связана ежедневная дорога

в офис и обратно. Мы называем это предвзятостью путешественника. Для того чтобы ее протестировать, мы провели исследование (оно не опубликовано), в котором попросили более 500 американских штатных сотрудников из широкого круга отраслей выбрать один из двух сценариев: 1) работа с зарплатой \$67 тыс. в год и временем в пути 50 минут и 2) работа с зарплатой \$64 тыс. и временем в пути 20 минут. Все остальное одинаково: район их проживания, возможности карьерного роста на работе и степень удовлетворения своей должностью. Итак, 84% наших участников выбрали работу 1, выразив тем самым готовность терять по одному часу в будние дни и тратить на поездку по 250 часов в год в обмен всего на \$3 тыс. Это \$12 за час езды на работу — в два раза меньше их почасовой ставки! Мы проверили, смогут ли участники самостоятельно сделать такие расчеты. Оказалось, да. Таким образом, их ответы просто отражали неспособность в полной мере оценить психологические, эмоциональные и физические издержки, связанные с более продолжительным временем в пути.

Если вы ищете новую работу, квартиру или дом, мы рекомендуем вам противостоять этой предвзятости. Внимательно подумайте о недостатках длительной поездки на работу, прежде чем согласиться на нее.

Один из способов сократить поездки без смены места работы или жительства — периодическая занятость на дому или в его окрестностях, например в совместных офисах таких компаний, как WeWork. Удаленная работа становится все более популярной: по данным переписи

населения США в 2015 году, 24% американских работников выполняли на дому часть задач или всю работу. Исследования Global Workplace Analytics свидетельствуют: за последнее десятилетие объем регулярной занятости на дому увеличился более чем вдвое. Исследования также показали, что люди, у которых есть возможность в некоторые дни трудиться вне офиса, более продуктивны и счастливы, чем те, кто лишен такой возможности. В ходе эксперимента, проведенного в китайском туристическом агентстве Strip, экономист из Стэнфорда Ник Блум и его коллеги обнаружили: сотрудники, случайным образом отправленные работать домой, выполняли на 13% дел больше, чем те, кто находился в офисе. «Надомники» также сообщали, что они более удовлетворены своей работой, и на 50% реже были готовы уволиться из компании. Таким образом, если ваш работодатель допускает гибкий график и вы уверены, что ваш начальник и коллеги по команде будут не против вашей удаленной работы, попробуйте такой режим один день в неделю или несколько дней в месяц.

Заключение

Большинство людей, которые долго ездят на работу и обратно, чувствуют себя беспомощными жертвами, терпящими неизбежное зло. В результате они приходят в офис и домой истощенными, а их производительность страдает. Но вам вполне по силам улучшить свой путь, превратив его в позитивный опыт или, при возможности, сократив его.

Глава 24

Больше спите

Рон Фридман

Сколько вы спали прошлой ночью? Если ваш ответ «недостаточно», вы едва ли одиноки. По оценкам компании Gallup, почти половина людей, с которыми вы столкнетесь сегодня, страдают от той или иной степени недосыпа.

Мы часто считаем небольшую утреннюю усталость всего лишь неудобством, но вот как дела обстоят в действительности. Отсутствие сна ухудшает настроение, ослабляет память и негативно влияет на принятие решений в течение всего дня. Оно рассеивает ваше внимание, мешает гибкости мышления и делает вас беспокойнее. (Никогда не задавались вопросом, почему в час ночи все проблемы кажутся гораздо более сложными, чем рано утром? Это потому, что наш мозг усиливает страх, когда мы устаем.) Когда мы приходим на работу сонными, дела

кажутся тяжелее и отнимают больше времени. Согласно одному исследованию, эффективность невыспавшегося человека сравнима с таковой в пьяном состоянии.

Стоит отметить, что никакое количество кофеина не может полностью компенсировать недостаток сна. Хотя двойной латте может сделать вас более бдительным, он также поднимает ваш уровень стресса и делает более раздражительным, нанося ущерб вашей способности общаться с другими людьми. Кофе также может сдерживать творческое мышление.

Для достижения наилучших результатов организму необходим отдых — ничего более. В дни, когда мы «расцветаем», «семена» почти всегда были «посажены» накануне ночью.

Поскольку большинство из нас не могут вставать раньше, единственный вариант — раньше ложиться спать. И всё же мы этого не делаем. Почему? Причин две. Во-первых, мы так заняты днем, что единственное время, которое нам остается для самих себя, — поздний вечер, поэтому мы и не спим допоздна. Во-вторых, у нас меньше силы воли, когда мы устаем, что усложняет задачу заставить себя пойти спать.

Итак, как ложиться в кровать раньше и спать больше? Вот несколько советов, основанных на целенаправленных исследованиях.

Определите время отхода ко сну

Определите точное время, когда вы хотите пойти на боковую. Будьте конкретны. Пытаться лечь спать «как можно раньше» трудно, потому что такая установка не дает вам четкого представления о цели. Вместо этого подумайте о том, во сколько нужно вставать утром, и отталкивайтесь от этого. Постарайтесь выделить себе на сон восемь часов, то есть если вы хотите встать в 6:45, лягте в постель не позднее 22:45.

Идентифицируйте пожирателей времени

Затем проведите ревизию того, куда вы тратите время после работы. В течение одного-двух вечеров не пытайтесь ничего изменить — просто записывайте всё, что происходит с момента вашего возвращения домой и до укладывания в кровать. Вы можете обнаружить, что вместо отказа от действий, которые вам нравятся и заставляют бодрствовать (например, просмотр телевизора с 22:30 до 23:00), вы можете заняться ими раньше, сократив непродуктивное времяпрепровождение (например, бездумное блуждание по Facebook с 20:30 до 21:00).

Установите распорядок

Определив конкретный час отхода ко сну и найдя способы избавиться от «пожирателей» времени, займитесь созданием вечернего распорядка, который поможет вам расслабиться и насладиться предвкушением сна.

Основным препятствием на пути к своевременному засыпанию становится тот факт, что в 23 часа перспектива лечь в постель менее привлекательна, чем еще одна серия ситкома или просмотр заголовков завтрашних газет на смартфоне. Умом мы понимаем, что должны отдыхать, но эмоционально предпочли бы заняться чем-то другим.

Чтобы противостоять этому влечению, разработайте приятный ритуал, который не только заставит вас закончить все дела, но и позволит перейти от периода активности к периоду отдыха. Переход имеет жизненно важное значение. Усталость не гарантирует быстрого засыпания. Сначала вам нужно расслабиться. Но то, что расслабляет одного человека, может раздражать другого. Я предложу вам несколько идей расслабления.

- **Почитайте то, что нравится.** Роман, поэзию, комиксы: что-то, что поддерживает ваше внимание без особых усилий и создает хорошее настроение. (Предупреждение: никогда не читайте в постели ничего, связанного с работой. Кровать должна ассоциироваться только с состоянием расслабленности.)
- **Понижьте температуру.** Более низкие температуры воздуха помогают нам заснуть и делают более привлекательнее перспективу нахождения под одеялом. Фонд National Sleep Foundation рекомендует в течение ночи поддерживать температуру в спальне от 15 до 20 градусов тепла.
- **Избегайте синего света.** Воздействие синего света, излучаемого нашими смартфонами и экранами

компьютеров, подавляет выработку мелатонина — гормона, вызывающего сонливость. Исследования свидетельствуют: уменьшение воздействия синего света, отказ от экранов перед сном или использование очков, блокирующих синий свет, улучшают качество сна.

- **Создайте атмосферу, схожую со сна.** Создайте спокойную обстановку с минимальной стимуляцией. Погасите свет, включите успокаивающую музыку, зажгите свечу.
- **Напишите записку от руки.** Один из наиболее эффективных способов повышения «уровня счастья» — выражение благодарности. Сочините благодарственную записку кому-то, кто вам дорог, или перечислите в дневнике некоторые из приятных моментов вашего дня.
- **Медитируйте.** Исследования показывают, что практика безоценочного осознанного наблюдения снижает стресс и поднимает настроение.
- **Прогуляйтесь.** Вечерняя прогулка в хорошую погоду поможет расслабиться.

Специалисты рекомендуют каждый вечер выделять на расслабление перед сном не менее получаса. Также можно попробовать установить на смартфоне будильник, предупреждающий вас о начале процесса отхода ко сну, чтобы он стал автоматическим.

Если вы решите активно использовать время перед сном, постарайтесь избегать отрицательной энергии.

Не поднимайте деликатных тем с супругом или супругой и даже не заводите будильник на завтра — это напомнит вам о стрессах следующего дня. (Вместо этого переставляйте его утром, как только проснетесь.)

И наконец, держите поблизости блокнот и ручку с подсветкой. Если вы вспомнили какое-то дело на следующий день, запишите его, вместо того чтобы братья за смартфон. Поступайте так с любой важной мыслью, которая приходит вам в голову, когда вы пытаетесь заснуть. Записав свою идею, вы убедитесь, что так ее гораздо легче отпустить.

Глава 25

Не приносите домой проблемы плохого дня

Джон Бальдони

Чувствуете разочарование работой, особенно поздно вечером, когда вы устали? В таком случае прямо перед тем, как уйти домой, сделайте что-нибудь, что у вас хорошо получается.

Этот совет дали моей дочери, начинающему дайверу. Однажды она зашла в тупик на тренировке и собиралась уйти домой, когда тренер подозвала ее и сказала: «Вместо того чтобы уходить с чувством досады, почему бы тебе не закончить тренировку погружением, которое ты умеешь делать?» Моя дочь последовала ее совету и покинула бассейн с гораздо лучшим мнением о себе и своих способностях, чем полчаса назад.

Совет тренера — именно тот, который мы, не дайверы, тоже можем взять на вооружение. На работе неизбежно случаются неудачи из-за наших или чужих ошибок, сбоев систем или процессов. Какова бы ни была причина, напряжение нарастает. Чтобы не позволить стрессу последовать за вами домой и испортить вечер, избавьтесь от него, прежде чем закончите дела.

Выберите действие, которое не требует долгих размышлений — будь то отправка готового отчета или ответ на несколько простых писем. Вычеркните тот или иной мелкий пункт из списка дел с сознанием выполненного долга. Решение простых задач замедлит ваш «разогнавшийся» пульс и даст ощущение контроля над ситуацией.

Выполнив задание и, будем надеяться, почувствовав себя лучше, немедленно покиньте офис. Не проверяйте свою электронную почту в последний раз. Не задерживайтесь, чтобы увидеть, кто еще остался. Просто уходите — изящно и с улыбкой на лице. Тяжелая работа будет ждать вас завтра, но на данный момент вычеркните ее из памяти. Просто уйдите.

Конечно, это не всегда срабатывает. Иногда вы все равно уходите раздраженным. Если это случается в большинстве случаев, перед вами, вероятно, стоит более крупная проблема, требующая решения. Возможно, вам стоит найти нового работодателя, устроиться на новую должность или даже поменять вид деятельности. Но иногда в плохой день погружение, которое заставит вас почувствовать себя хорошо перед уходом из офиса, поможет вам распрощаться с разочарованием.