



# HBR Guide

## Стресс на работе

Восстанавливать энергию  
Снижать нагрузку  
Найти баланс



**Harvard  
Business  
Review**  
Press

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# Оглавление

	О чем эта книга.....	9
	Как справиться со стрессом: девять способов от успешных людей .....	11
	Раздел I. Как это работает	
Глава 1	Не слишком ли усердно вы трудитесь? .....	29
Глава 2	Когда система перегружена .....	43
	Раздел II. Как восстановить энергию	
Глава 3	Управляйте своей энергией, а не своим временем .....	79
Глава 4	Почему успешные люди спят больше .....	113
	Раздел III. Баланс между работой и личной жизнью	
Глава 5	Нельзя иметь всё .....	121
Глава 6	Как сделать свободное время прогнозируемым и необходимым .....	136
Глава 7	Несколько слов в поддержку гибкого графика работы .....	162
Глава 8	Может ли быть счастливой семья, где оба супруга работают? .....	172
Глава 9	Не несите рабочие проблемы домой .....	181
	Раздел IV. Что наиболее эффективно в вашей ситуации?	
Глава 10	Позитивный разум .....	187
Глава 11	Настоящие лидеры живут полной жизнью .....	198
Глава 12	Что делать, если вы перегружены .....	208
Глава 13	Йога на рабочем месте .....	213
Глава 14	Не закликивайтесь на работе .....	223

# О чем эта книга

Отчаянно пытаетесь справиться со множеством задач? Постоянно раздражаетесь? Не можете уснуть? Что ж, вы столкнулись с болезненными симптомами стресса, связанного с работой: головной болью, раздражительностью в общении с коллегами и членами семьи, неспособностью сосредоточиться, колебаниями веса, обгрызенными ногтями. Вам хорошо известно, что следует делать, чтобы не доводить до этого: определить свои приоритеты, работать более эффективно, высыпаться, регулярно заниматься спортом, ограничить потребление кофе. Но когда на вас давят со всех сторон, это гораздо легче сказать, чем сделать. Вы начинаете хитрить сами с собой, лишь бы уложиться в жесткие сроки или заключить сделку с новым клиентом.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Действительно, легкий стресс способствует повышению производительности труда. Но если дело заходит слишком далеко, то стресс лишает вас энергии и снижает эффективность труда.

Как научиться работать без стрессов, спокойно и размеренно? Эта книга покажет, как добиться высокой производительности труда, не жертвуя при этом собственным здоровьем.

Вы научитесь:

- использовать стресс для повышения продуктивности;
- вырабатывать надежные приемы борьбы со стрессом;
- стремиться к совершенствованию, а не к совершенству;
- составлять гибкое расписание;
- понимать, когда следует и когда не следует устанавливать границы между работой и личной жизнью;
- оставлять рабочие проблемы на работе;
- расслабляться после слишком долгого сидения за компьютером;
- строить отношения в семье, где и муж, и жена работают;
- восстанавливаться интеллектуально, физически и эмоционально.

## Предисловие

---

# Как справиться со стрессом: девять способов от успешных людей\*

Хайди Грант Хэлворсон

Испытываете стресс? Конечно, да. На вас столько всего навалилось, сроки истекают, люди на вас рассчитывают... Вы чувствуете огромное давление, настолько

---

\* Подготовлено на основе информации с сайта [hbr.org](http://hbr.org) за 13 декабря 2012 года.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

сильное, что качество вашей работы начинает страдать.

Однако в целом ваши профессиональные успехи не зависят от того, находитесь ли вы в постоянном стрессе. В наше время это удел почти всех профессионалов. Гораздо важнее, *как вы с этим справляетесь*. Если понимаете, что теряете контроль над ситуацией, то приведенные далее девять способов справиться со стрессом помогут вам восстановить душевное равновесие.

## 1. Дайте себе небольшую поблажку

Когда вы подавлены, копание в собственных слабостях и прошлых неудачах не поможет. Лучше отнестись к собственным ошибкам снисходительно, вспомнив, что людям свойственно ошибаться. Исследования доказывают, что те, кто способен себя простить, не просто ощущают себя более счастливыми, чаще испытывают прилив оптимизма, меньше нервничают и переживают — они еще и более успешны в своей работе.

В одном из исследований ученые из Университета Беркли Джулиана Брейнес и Серена Чен дали людям, провалившим тестирование, шанс пройти его еще раз и улучшить свои результаты. Те, кто оправдывал свой провал при первой попытке, потратили на подготовку на 25% больше времени и прошли вторую попытку лучше тех, кто винил себя в первой неудаче.

Большинство людей считают, что следует строже относиться к себе, чтобы добиться наилучших результатов. Однако если вы разрешите себе время от времени делать ошибки и учиться на них, то снизите уровень стресса и будете работать более эффективно.

## 2. Смотрите на вещи шире

Гора мелких проблем отвлекает внимание и энергию от ключевых задач. Постарайтесь сосредоточиться на глобальной цели, достижению которой служат текущие задачи, тогда вы сможете совершенно иначе посмотреть на проблемы, ранее казавшиеся неважными или не слишком интересными. В следующий раз, когда в конце долгого рабочего дня придется отвечать на массу электронных писем, не думайте лишь о том, «как бы поскорее вылезти из этого завала». Попробуйте, например, отнестись к этому процессу как к «обязательному условию выполнения важного проекта в срок» или «способу показать руководителям, как я стремлюсь помочь им в достижении поставленных целей». Ученые считают, что способность задуматься о том, для чего необходимы те или иные действия, помогает успокоиться, действовать менее импульсивно, а также повышает вероятность предварительного планирования. Появляется более отчетливое представление о том, кто мы и чего хотим добиться, и пропадает ощущение зависимости от каких-либо внешних сил: коллег, удачи, судьбы и т. п.

### 3. Выработайте рутинную последовательность действий

Если вас попросят перечислить основные причины стрессов в профессиональной деятельности, то вы наверняка вспомните о жестких сроках, бессмысленной трате времени на совещаниях, большой нагрузке, бюрократии или даже о боссе, склонном чрезмерно контролировать вашу работу. Вам не придет в голову назвать «принятие решений», поскольку большинство не осознает, как тесно этот процесс связан со стрессом. Однако каждый раз, когда вы принимаете решение, кого из претендентов взять на работу, когда попросить руководителя о помощи, стоит ли делегировать кому-нибудь выполнение работы, возникает психологическое напряжение, что само по себе провоцирует стресс.

Чтобы сократить количество принимаемых решений, вырабатывайте стандартные рабочие процедуры. Сторонником такого подхода был президент США Барак Обама, имевший самую стрессовую работу, какую только можно вообразить. Приведем его высказывание по этому поводу, прозвучавшее в интервью журналу *Vanity Fair* (октябрь 2012 года).

*Как видите, я ношу только серые и синие костюмы. Я пытаюсь по возможности сократить количество принимаемых решений. Не хочу постоянно принимать решения по поводу одежды или еды:*



*и без того слишком много проблем. Надо концентрировать энергию, отводимую на принятие решений. Гораздо надежнее следовать рутинным процедурам. Нельзя целый день отвлекаться на принятие тривиальных мелких решений.*

Если есть повторяющиеся изо дня в день процедуры, выполняйте их каждый раз в *одно и то же время*. Например, разработайте процедуру ежедневной подготовки к работе: вероятно, сначала вы проверяете электронную и голосовую почту и в первую очередь отвечаете на срочные сообщения. Это позволяет расчистить рабочий стол и быстро перейти к наиболее важным делам. Разработайте такую же процедуру завершения рабочего дня вечером, перед уходом домой. Когда вы привыкнете выполнять менее важные операции автоматически, то перестанете на них отвлекаться и сумеете сосредоточить всю свою энергию на выполнении гораздо более важных задач.

#### 4. Найдите время для интересных дел

Интерес к своей работе не только помогает выполнять ее, невзирая ни на что; по сути, он способствует восстановлению энергии для последующих дел. Дастин Томан (Калифорнийский государственный университет), Джесси Смит (Университет штата Монтана) и Пол Силвиа (Университет Северной Каролины в Гринсборо)

недавно провели следующий эксперимент. Они дали участникам утомительную и скучную работу, а в качестве *второго задания* предложили выбор: либо сложная, но интересная работа, либо относительно простая, но скучная. Несмотря на усталость, участники, выбравшие первый вариант, прилагали гораздо больше усилий и добивались лучших результатов, чем те, кто выбрал более легкое и скучное задание. Увлеченность способствовала восстановлению их энергии.

Другое исследование показало, что увлекательность первого задания способствовала более успешному выполнению *следующего*. Иными словами, вы не просто успешнее выполняете задание А, поскольку оно интересное, — вы гораздо лучше выполняете задание Б потому, что *задание А было интересным*. В результате вы ощущаете всплеск новой энергии, что помогает продолжать работу. Поэтому на протяжении дня находите время для проектов, которые вас действительно интересуют, для мозговых штурмов, чтения материалов о прорывных инновациях в вашей области. Все это придаст вам дополнительные силы для выполнения работы менее интересной, но необходимой. (Больше примеров и идей приведено в разделе II «Восстановление энергии».) Кроме того, помните, что *«интересно»* совсем не обязательно означает *«приятно»*, *«забавно»* или *«легко»*. Как показали упомянутые исследования, *интересная работа* — это работа, которая захватывает вас и требует приложения усилий.

## 5. Добавьте в список неотложных дел время и место их выполнения

Случалось ли у вас, что проходит целый день (а то и неделя), прежде чем удастся вычеркнуть из списка неотложных дел хотя бы один пункт? Как тут не переживать?

Чтобы справляться с делами своевременно, добавьте в список колонки «Где» и «Когда». Заполнить их поможет метод планирования «Если... то». Например, вместо «Позвонить Бобу» можно записать «Если это будет во вторник после обеда (когда), то позвонить Бобу с работы (где)». Теперь вы составили план «Если... то» по поводу звонка Бобу, и ваше подсознание начинает сканировать окружающую среду на предмет выявления условий, которые упомянуты после «Если». Это поможет выбрать правильный момент и сделать звонок, даже если в этот момент вы будете заняты другими делами. Вы и так уже проделали тяжелую работу, решая, что делать; теперь можно просто выполнять разработанный план, не задумываясь о его содержании.

Около 200 научных исследований в самых разных областях — от техники ведения переговоров и тайм-менеджмента до диеты и занятий спортом — свидетельствуют об одном и том же: предварительное определение времени и места выполнения задания в два-три раза повышает шансы действительно его выполнить. Надо подготовиться к презентации? Вместо того чтобы переживать по этому поводу, назначьте время для подготовки: «Если я смогу забронировать

малый конференц-зал (где) на час, начиная с полудня (когда), то потрачу это время на репетицию своей презентации».

## 6. Составьте план «Если... то»

Когда мы находимся в состоянии стресса, кажется, что вся вселенная ополчилась против нас. В таком состоянии легко оказаться в водовороте негатива, заиклившись на том, что пошло не так, и тем самым окончательно лишить себя способности действовать. Точно так же можно попасть в ловушку перфекционизма. Мы продолжаем копаться в деталях, стремясь «чуть-чуть подправить тут и там». Ни один проект не удастся завершить, поскольку мы без конца к нему возвращаемся.

Как разорвать этот замкнутый круг, если собственный мозг сыграл с вами злую шутку? Проведите дополнительное планирование методом «Если... то», и это поможет не только справиться с суматохой, но и добиться чего-то большего. Согласно результатам исследования Питера Голлвицера из Нью-Йоркского университета, планирование помогает контролировать такие эмоциональные реакции, как страх, печаль, обреченность, сомнения в себе и даже отчаяние. Вспомните, в каких ситуациях у вас возникают эти реакции, и подумайте, какими реакциями вы хотели бы их заменить. Затем составьте план «Если... то», связывающий желательные реакции, с ситуациями, в которых у вас обычно повышается кровяное давление. Например, «Если, войдя в свою почту,

я обнаружу кучу электронных писем, *то* сделаю три глубоких вдоха и выдоха, чтобы успокоиться и расслабиться». Любые действия и мысли, которые работают на вас, следует сделать частью вашего плана «Если... то».

## 7. Сконцентрируйтесь на совершенствовании, а не на совершенстве

Мы все стремимся реализовать свои цели, опираясь на один из двух основных подходов: один из них можно назвать *я-хорош*, а второй — *я-стану-лучше*. В первом случае человек стремится подтвердить, что знает, как надо действовать. Во втором пытается овладеть новыми навыками и развить свои способности. Отличие состоит в том, хотите ли вы *показать*, что *умны*, или что хотите *стать умней*.

Если вы находитесь в режиме *я-хорош*, то надеетесь, что с самого начала все сделаете правильно. Тогда вы постоянно сравниваете себя с другими сотрудниками (иногда подсознательно), чтобы убедиться в своем превосходстве. И если дела идут не совсем гладко, вы быстро начинаете сомневаться в своих способностях, наличие которых так отчаянно пытались доказать. Все это сопровождается переживаниями и стрессом. Как ни странно, чем больше вы переживаете по поводу своих способностей, тем больше рискуете потерпеть неудачу.

В противоположность этому подход *я-стану-лучше* побуждает вас сравнивать себя с собой же. Вы сопоставляете успешность своих сегодняшних действий

с тем, как действовали вчера, в прошлом месяце или в прошлом году. Поймав себя на сравнении с кем-то другим или на излишне критической самооценке, попробуйте изменить точку зрения, задав себе вопрос: «Совершенствуюсь ли я?» («Если я не становлюсь лучше, то как это можно исправить?») В этом случае стресс будет намного слабее, и одновременно вы сохраните мотивацию, несмотря на отдельные неудачи.

## 8. Оцените достигнутый прогресс

«Из всех способов, с помощью которых можно усилить мотивацию, пробудить эмоции и освежить восприятие в течение рабочего дня, самым эффективным является достигнутый прогресс в важном деле». Эта идея красной нитью проходит через книгу Терезы Амабиле и Стивена Крамера «Принцип прогресса» (The Progress Principle). Авторы утверждают, что нас, особенно в стрессовой ситуации, двигаться дальше заставляет осознание «маленьких побед».

Поэтому крайне полезно периодически вспоминать о том, что удалось сделать на данный момент, а уж затем обращаться к задачам, которые только предстоит решить. Если прошло шесть месяцев после начала сложного проекта, рассчитанного на год, и вы сомневаетесь, что его удастся выполнить в срок, улучшите минуту и запишите на листе бумаги, что удалось сделать начиная с первого дня. Вспомните о трудностях, с которыми вы уже

столкнулись, и о том, как их преодолели. Почувствовав, как к вам возвращается уверенность, подумайте о том, что еще предстоит сделать, а самое важное, не забывайте о главном призе.

## 9. Разберитесь в причинах своей мотивации

Если вы этого не знаете, то рискуете только повысить уровень стресса в повседневной работе, поскольку будете ставить цели, не соответствующие вашему собственному мотивационному стилю. Разобравшись в причинах собственной мотивации, вы сможете снизить уровень стресса.

Если вы склонны к оптимизму, то обладаете тем, что психологи называют *позитивным фокусом*: вы относитесь к работе как источнику возможностей для тех или иных достижений. Вы уверены в том, что все получится, стоит только вложить в работу свою душу. Вероятно, для вас также характерно:

- работать быстро;
- формулировать целый ряд вариантов решения проблемы для последующего рассмотрения;
- разрабатывать оптимистические сценарии;
- нуждаться в позитивных откликах (и быстро терять воодушевление в случае их отсутствия);
- чувствовать подавленность в случае каких-либо неудач.

Лучший способ борьбы со стрессом состоит в том, чтобы двигаться вперед. Вашу мотивацию поддерживает позитивное отношение к действительности. Если вы чувствуете, что зашли в тупик, переключитесь на другой проект и постарайтесь добиться успехов там, прежде чем вернетесь к предыдущему препятствию. Кроме того, поскольку вы из тех, кому необходимо сохранять оптимизм, чтобы эффективно работать, вспомните о каких-либо своих прошлых успехах и держите голову высоко!

Если же для вас характерен *превентивный фокус*, то вашим основным мотивом является безопасность и приверженность цели, ради которой вы так усердно работали. Для вас характерно:

- работать тщательно и очень аккуратно;
- готовиться к худшему;
- нервничать из-за слишком коротких сроков, отведенных на выполнение работы;
- отдавать предпочтение проверенным способам выполнения работы;
- воздерживаться от непомерного оптимизма или упования на удачу;
- нервничать, если что-то идет не так.

Для вас справляться со стрессом означает прежде всего избегать провалов и выполнять свои обязанности. Вы чувствуете постоянную внутреннюю настороженность и подпитываетесь своего рода оборонительным



пессимизмом — необходимостью держаться на расстоянии от любых неприятностей. По сути, вы считаете, что абсолютно *неправильно* «сохранять позитивный настрой» в стрессовой ситуации. Вы работаете лучше, когда думаете о том, что может пойти не так и как это предотвратить (или что предпринять, если это все же произойдет). Например, если речь идет о грядущем урезании бюджета, вы продемонстрируете наибольшую эффективность, стараясь заранее принять меры: на всякий случай запланируете, где сократить затраты. Другим кажется, что вы законченный пессимист и без необходимости добавляете стресса в свою жизнь (в конце концов, до урезания бюджета может и не дойти). Однако на самом деле вы боретесь со стрессом, стремясь рассмотреть все возможные решения и сценарии развития событий, а также составить план на каждый случай. Вы работаете над тем, чтобы минимизировать потери.

В разное время люди могут занимать ту или иную позицию (позитивный или превентивный фокус) в зависимости от конкретных обстоятельств. Но для большинства из нас характерен собственный стиль мотивации. Определите, какой характерен для вас, и используйте либо оптимистический взгляд на вещи, либо глубокий скептицизм, чтобы снизить уровень стресса и эффективно функционировать.

Девять идей, которыми мы поделились с вами, — лишь начало. В этой книге вы найдете множество практических советов от экспертов о том, как сохранить

оптимальное соотношение между семьей и работой, восстановить запасы энергии и действовать в состоянии растерянности. Если вы оказались под сильным давлением, то, вероятно, стоит сразу перейти к разделу 4 «Что сработает в вашей ситуации?».

В процессе чтения главное — помнить, что со стрессом можно бороться. Наверное, вам не удастся полностью устранить стрессовые факторы из вашей жизни, но вы возьмете их под контроль. Стресс не должен влиять на вашу продуктивность, здоровье и радость жизни. Вы даже можете научиться использовать силу стресса во благо, рассматривая провоцирующие его обстоятельства как возможность приобрести новые навыки и повысить сопротивляемость.

Хайди Грант Хэлворсон, помощник директора Центра изучения проблем мотивации при Колумбийской школе бизнеса; автор книг *Nine Things Successful People Do Differently* (Harvard Business Review Press, 2012) и «Психология мотивации. Как глубинные установки влияют на наши желания и цели» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014). Ее твиттер: @hghalvorson.