

# **ЖИВИ НА ВСІ СТО**

**ЯК ЗРОБИТИ  
СВІЙ ДЕНЬ  
ПРОДУКТИВНИМ**

**КЕРОЛІН ВЕББ**

*Переклала з англійської  
Валерія Глінка*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2017

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Передмова

«Проста істина: наше життя є відображенням нашої щоденної діяльності»

*Енні Діллард*

**Т**ридцять років тому я отримала свою першу зарплатню за роботу продавцем у місцевому супермаркеті. Це був навіть не чек, як зазвичай, а гроші в конверті. Відверто кажучи, це не була робота моєї мрії. Платили за неї мало, та й не надто вона престижна. Я розкладала товари на полицях, мила підлогу, і на мені була форма, видана в супермаркеті, з плямами, які залишив ще попередній власник. Наш менеджер був непривітним. Він пильно спостерігав за роботою супермаркету з кабінету, що був на верхньому поверсі. Та, попри все це, мені подобалася моя робота. Персонал добре ладнав між собою, ми навіть іноді збирались поза роботою. Мене сповнювала гордість, коли я могла швидко обслужити покупця. Так я відчувала себе необхідною.

Шість років потому я обійняла більш престижну посаду дослідника в економічному інституті. У мене був власний кабінет і на диво багато сміттєвих кошиків як для мене однієї. Але чомусь це не приносило мені задоволення, а радше навпаки. На мою роботу не звертали уваги, і в мене опустилися руки. Я написала велику ґрунтовну доповідь про економічний розвиток у посткомуністичній Європі, який, я абсолютно переконана, ніхто і в очі не бачив. Моя проблема видається сміховинною порівняно з голодом в Африці, я знаю. Але мені стало важко щодня знаходити в собі сили підійматися з ліжка та йти на роботу. У той момент я й не уявляла,

як це змінити, тому просто чекала на закінчення контракту, який, звичайно, не стала продовжувати.

За своє життя я спробувала себе у різних професіях: як гірших, так і кращих за описану вище. Я була покоївкою, офіціанткою, працювала у приймальні. У мене була непогана кар'єра економіста, консультанта з питань управління та тренера керівного персоналу. Я працювала у приватній галузі й була держслужбовцем, обіймала посаду у величезній компанії та запускала власний невеличкий стартап. Знову і знову я помічала те саме: якість моєї щоденної праці не залежить від того, яку посаду я обіймаю. У мене міг бути гарний день на «поганій» роботі, водночас престижна робота не могла стати гарантією хорошого дня.

Цей парадокс змусив мене задуматись над тим, що необхідно для того, щоб наш мозок отримував задоволення від роботи, а настрій був піднесений. Я, так би мовити, сама собі кинула виклик — розв'язати проблему напруженості мого професійного життя. Додатковим чинником для мене стало те, що я помітила, наскільки виснаженими та втомленими почуваються мої колеги та клієнти, адже це, у свою чергу, впливало на результативність їхньої роботи. Як показало не одне опитування, половина (а то й більше) працівників не зацікавлені у своїй роботі<sup>1</sup>. Додайте до цього невдалі дні, які бувають у тих, хто загалом відчуває себе сповнненим сил та енергії для роботи, і ви отримаєте марнування людського потенціалу. Також ми часто говоримо про незадоволення роботою як про щось буденне і звичайне, та ще й жартуємо про це із друзями («Що з тобою трапилося сьогодні?» — «Та робота, як завжди». — «Ха-ха-ха. У мене те саме. Треба випити»).

Через це велику частину своєї кар'єри я присвятила тому, щоб частіше отримувати бадьору відповідь «Чудово, дякую» на запитання «Як минув твій день?» Дванадцять років роботи з «МакКінзі енд Компані» (McKinsey & Company — компанія, що надає консультації з питань управління) допомогли мені у вирішенні цієї проблеми. Моя робота давала змогу дізнатись, як влаштоване щоденне життя в сотнях різних компаній. Я спеціалізувалась на проєктах, які допомагали організаціям змінити культуру щоденної діяльності в більш позитивний бік, а це означало, що я вивчала поведінку людей, соціальні установки та процеси. І щоразу я ставила

своїм клієнтам три запитання: «Як ви уявляєте чудовий день? А поганий? Що треба, щоб кожен ваш день був не гірший за попередній?» Потім я ставала до роботи і намагалась їм допомогти перетворити погані дні на кращі. Іноді для цього треба було працювати окремо з керівниками, іноді я збирала команди працівників, щоб допомогти їм переосмислити те, як вони працюють разом. Знову і знову я спостерігала, як незначні зміни, наприклад, розстановки пріоритетів або методів вирішення конфліктів, можуть позитивно вплинути на ставлення людей до виконання власних обов'язків та на їхнє загальне задоволення від роботи. Це було справжньою втіхою для мене.

У роботі я покладалась на результати досліджень у галузі поведінки людини. Вони допомагали з'ясувати, як досягти того, щоб людина була задоволеною життям та успішною. Я починала кар'єру в області економіки, але також мене дуже зацікавив розвиток науки про поведінку людини, тому додатково я пройшла курси з психології та неврології. Згодом я годинами читала наукові статті та підручники (понад 600, за останніми підрахунками) з цих трьох дисциплін, щоб перетворити всі ці нові знання на конкретні і дієві поради для моїх клієнтів. Ну, а все це багатство набутої інформації та практичного досвіду — на основу для книжки «Живи на всі сто».

## **ЩО Ж ТАКЕ «ПРОДУКТИВНИЙ ДЕНЬ»?**

За роки роботи я відзначила поширені відповіді на запитання про продуктивний день. Аналізуючи ці відповіді, я згадувала задоволення від своєї першої роботи в супермаркеті. По-перше, люди часто говорять про піднесення від відчуття власної необхідності, від усвідомлення того, що їхні зусилля чогось варті. По-друге, у найкращі дні люди відчують впевненість у тому, що вони роблять гарну роботу, а також отримують необхідну підтримку від інших. І, нарешті, хороші дні передбачають відчуття наповненості енергією, а не загальної фізичної спустошеності. Я не маю на увазі, що від роботи людина не стомлюється розумово або фізично. Просто робота має приносити людині достатньо задоволення та мотивації, щоб компенсувати всі зусилля, вкладені у неї.

Звісно, мати все це одночасно кожного робочого дня було б частково результатом неймовірної удачі. Якщо нам доводиться мати справу з роздратованим колегою або авралом, то ми вочевидь не можемо контролювати загальний настрій дня. Але досвід дозволяє мені зробити неймовірний висновок: ми маємо більше можливостей для змін, ніж собі уявляємо. Секрет полягає у науковому поясненні роботи мозку та у розумінні того, чому люди поводять себе так, а не інакше.

Ми вже не будемо такими безпорадними перед проблемою «продуктивного дня», якщо зрозуміємо деякі рушійні сили, що формують наш вибір та емоції, та усвідомимо, як процес нашого мислення впливає на все — від сприйняття реальності до настрою тих, хто нас оточує. Зрозумійте ці основи, і ви легко зможете проявити себе з кращого боку та отримати найкращі результати. І це дає нам більше шансів створити таку атмосферу дня, яку ми справді хочемо.

До слова, виконавчий директор, історію якого ви почитаете далі, говорить, що його ділові зустрічі стали «неочікувано вдалими» після того, як він дізнався давно відомий дослідникам поведінки факт: навіть невеликий сумнів у компетентності особи змушує її включити свої захисні механізми, а це, своєю чергою, заважає їй мислити чітко (створюючи щось на зразок самовиконуваного пророцтва\*). На зустрічах цей виконавчий директор дотримувався політики «полонених не брати», яка мимохіть «вмикала» захисні механізми у навколишніх людей, і все це створювало напружену атмосферу. Але щойно він змінив свій спосіб висловлення думок, як настрої та результати зустрічей покращились.

Далі ви також прочитаете про досвід іншої досвідченої жінки, яка «несподівано» отримала підвищення після того, як випробувала розроблену науковцями техніку. Ця техніка допомогла їй підвищити зосередженість та впевненість у собі. Також дізнаєтесь історію жінки-керівника, яка із задоволенням розкрила приховані таланти своєї команди. Це вдалося, коли вона застосувала

---

\* Самовиконуване пророцтво — це термін у психології, який позначає хибне визначення ситуації, що призводить до нової поведінки, яка перетворює вихідне хибне уявлення ситуації на реальність. Термін введений соціологом Р. Мертоном.

на практиці результати наукового дослідження, яке показало, що люди мислять більш творчо, якщо їм дати простір для уяви. Щойно бос дізнається про систему винагороди, яка керує нашим мозком, він розуміє, як сказати «ні» у такий спосіб, щоб людина відчувала, наче її прохання задовольнили. І так далі і тому подібне.

«Живи на всі сто» розповідає про способи створення якомога більшої кількості сприятливих ситуацій для власного успіху за допомогою наукових досліджень про роботу нашого мозку.

## **Про книжку**

Книжка складається з семи розділів, кожен з яких пов'язаний із тим, як люди відповідали на питання про чудовий день. По-перше, в ній є два розділи, націлені допомогти вам побудувати міцну основу для всього, що ви робите. Вони навчать вас розставляти пріоритети та якомога ефективніше використовувати свій час. По-друге, три інші розділи пояснюють, як успішно виконувати із задоволенням більшість ваших обов'язків. У них ви прочитаєте поради про те, як бути на коні у ділових відносинах, як максимально розвинути креативність та стати мудрішим, а також як стати впливовим. І останні два розділи присвячені тому, як пристосування до невдач та вміння обернути їх на свою користь допомагають отримати та зберегти ентузіазм і життєрадісність протягом дня.

І як приємний бонус, наприкінці книжки ви знайдете поради для вдосконалення двох стовпів сучасної ділової діяльності: зустрічей та електронних листів. Також тут є корисний перелік порад, як ефективно організувати день.

## **Наука, конкретні кроки та історії з життя**

У книжці ви побачите поєднання наукових доказів, практичних порад та історій від людей, які застосували ці поради у своєму житті. Пройдімося по кожному пункту.

Кожна порада у цій книжці має міцне наукове підґрунтя у галузі психології, поведінкової економіки або неврології. Я зосереджувала увагу лише на тих результатах, які отримали підтвердження від різних дослідницьких груп. Хоча іноді я і звертала увагу

на незвичайні експерименти, які, хоч і викликали усмішку (або невдоволення), але допомагали проілюструвати певну думку. Моєю головною метою було якомога простіше подати наукові факти, водночас, звичайно, не спотворюючи істини. У розділі під назвою «Основи науки» ви знайдете невеличкий путівник до трьох наріжних тем, які є основою кожної ідеї книжки. Там є все, що вам необхідно знати, аби легко орієнтуватись у ній.

Головна мета цієї книжки полягає в тому, щоб усі ці наукові надбання перетворити на покрокову інструкцію з вдосконалення вашого щоденного життя. Кожний розділ побудований таким чином, щоб ви швидко знайшли необхідну пораду — вони виділені особливими маркерами. Також наприкінці кожного розділу зібрані ключові настанови. Сподіваюсь, послідовність розділів буде для вас зручною, але якщо ні, то ви можете відразу перейти до того розділу, який допоможе вам у вирішенні вашої конкретної проблеми. Ви не втратите основної думки, якщо перейдете до необхідного вам розділу, але раджу спершу прочитати розділ «Основи науки».

Я вже згадувала, що у книжці ви знайдете чимало історій успішних людей, які застосували наведені тут поради на практиці. Ці настанови стали у пригоді буквально на кожному континенті (окрім найхолоднішого). Деякі люди були на піку кар'єри, а у деякого справи пішли на спад. Я використовувала їхні справжні імена, хоч у деяких випадках і опускала прізвища та назви компаній, де вони працювали, аби убезпечити їх від постійних прохань про поради, коли секрети їхнього успіху стануть загальноновідомими. Маю надію, що вас вони надихнуть так само, як і мене. І на випадок, якщо вам цікаво, я справді кожного дня сама користуюсь власними порадами і далі розповім про випадки, коли вони допомогли мені досягти успіху в кар'єрі.

### **З ВУСТ В УСТА**

«Живи на всі сто» допоможе вам не тільки показати себе з кращого боку, а й розкрити потенціал підлеглих та знайти йому найкраще застосування. Більшість запропонованих технік та порад можна використовувати у групах, щоб покращити взаємозв'язок та розробити план проведення важливих ділових зустрічей. І не має

значення, чи спираєтесь ви на наукове обґрунтування цих технік. (Якщо ви захочете зібрати колег для обговорення запропонованих тут порад, то необхідні матеріали для дискусій ви зможете знайти на сайті [www.howtohaveagoodday.com](http://www.howtohaveagoodday.com)).

Я була свідком того, як ці поради приносили позитивні зміни в життя людей, незалежно від їхнього місця роботи. Ви можете бути студентом коледжу або волонтером, пенсіонером або домогосподаркою — настанови у цій книжці допоможуть збільшити ефективність та отримувати задоволення від кожного дня. Багато з моїх клієнтів навіть розповідали мені, що ці техніки покращили їхній шлюб і зміцнили стосунки з дітьми та друзями. Дехто змовницьки усміхався, розповідаючи мені, як вони потайки використовували своїх рідних та близьких як піддослідних кроликів, перш ніж застосувати нові техніки на роботі. Тож, де б ви не були, експериментуйте собі на втіху!

\* \* \*

Усі ми стикаємось із тим, чого не можемо змінити. Але поведінкова психологія показує, що ми маємо більше впливу на те, як пізнаємо світ, ніж думаємо. Якщо усвідомити цей факт, зміни не змусять на себе довго чекати. Ви зможете контролювати та використовувати більше так званої «запланованої удачі». І в результаті отримаєте більше продуктивних днів. Тож починаємо!



## ЯК ЗРОБИТИ КОЖЕН ДЕНЬ ЧУДОВИМ

**ПЕРШ  
ЗА ВСЕ...**



**ПРІОРИТЕТИ**  
Встановіть задачі  
на день

\*\*\*

**Продуктив-  
ність**  
Змусьте час  
працювати  
на вас

**ПОТІМ ПІД ЧАС ВИКО-  
НАННЯ КОЖНОГО ЗА-  
ВДАННЯ...**



**Взаємини**  
Отримайте максимум від  
кожної зустрічі

\*\*\*

**Мислення**  
Будьте якомога розумні-  
шим, мудрішим та креа-  
тивнішим

\*\*\*

**Вплив**  
Все, що ви робите і гово-  
рите, має бути  
значущим

**...І протязом  
дня**



**Стійкість**  
Боріться з роз-  
дратуванням та  
не здавайтеся  
після невдач

\*\*\*

**Енергія**  
Виявляйте біль-  
ше ентузіазму  
та отримуйте за-  
доволення від  
того, що робите

**М**и живемо в золоту добу поведінкової психології, коли кожного тижня можуть з'явитись нові відкриття, які пояснюють те, як ми думаємо, відчуваємо та діємо. Неврологи, психологи та економісти щосили намагаються знайти відповідь на такі питання: «Чому відбуваються нервові зриви у зазвичай спокійних людей?», «Як припинити щохвилини перевіряти електронну пошту?», «Як припинити відкладати все на потім?». Наукові дослідження можуть дати відповіді на ці проблемні питання.

Звичайно, ви можете запитати: «А що змінилось?». Чому так несподівано багато статей присвячено роботі мозку? Три науки, які є основою цієї книжки — психологія, поведінкова економіка та неврологія — не з'явились вчора, а існують уже протягом століття. Але саме зараз ми помічаємо, що ці науки виходять на перший план, адже результати їхніх пошуків дуже корисні для нашого щоденного життя.

Дозвольте трохи поринути в історію перед тим, як я почну пояснювати три наріжні наукові теми, які червоною ниткою проходять крізь усю книжку.

## **ПСИХОЛОГІЯ: ВСЯ УВАГА НА ЕМОЦІЙНЕ ЗДОРОВ'Я**

Історія свідчить, що психологія переважно переймалася дослідженням природи негативної поведінки. Науковці невтомно працювали, аби зрозуміти такі патології, як параноя та депресія, або визначити динаміку розвитку страху та агресії. Тож не дивно, що неоднозначне дослідження Стенлі Мілгрема про те, як люди охоче