

Стив Макклетчи

От срочного к важному

Система для тех,
кто устал бежать на месте



Steve McClatchy
Decide

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Хороший перевод!

Steve McClatchy

Decide

Work Smarter, Reduce Your Stress,
and Lead by Example

WILEY

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Стив Макклетчи

От срочного к важному

Система для тех,
кто устал бежать на месте

Перевод с английского Екатерины Вершиной

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2015

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие.....	11
Введение.....	15
Глава 1. Две формы мотивации.....	19
Глава 2. Все зависит от вас.....	39
Глава 3. Цели, приоритетные по результатам.....	53
Глава 4. Энергия и мотивация.....	75
Глава 5. Осознание ценности времени.....	99
Глава 6. Планирование на день, неделю и месяц.....	125
Глава 7. Как быть с прерываниями.....	139
Глава 8. Как со всем этим справиться.....	151
Глава 9. Действуйте!.....	181
Представляем новые ключи к <i>решению!</i>	197
Об авторе.....	199
Благодарности.....	201

Глава 2

Все зависит от вас

Как избежать выгорания и сохранить баланс

Если жизнь сузить до одной вещи, для меня это будет движение.

Жить — значит продолжать двигаться.

Джерри Сайнфелд

Вам уже должно быть понятно, какие из поставленных целей ведут к достижению успеха, а какие решают проблемы. А еще, наверное, приходит осознание: вы настолько заняты решением проблем из своего списка дел на день, что, когда справляетесь с ним, уже это считаете успехом. Я постоянно слышу подобное на своих тренингах. Люди говорят:

«Каким образом мне заняться достижением успеха, да еще и добиться его? Я же не супермен!»

«Мне бы закончить со своими обязанностями, и я уже был бы счастлив!»

«Я с делами по дому-работе и так не успеваю!»

«Мой список успехов завален кучей дел, которые надо переделать!»

Зачем нам нужен еще и успех?

Это правда: заниматься достижением успеха, когда вы завалены решениями проблем, — утопия или издевательство над собой. Большинство людей после рабочего дня стараются

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

провести время с семьей, решая обыденные проблемы — что приготовить на ужин, кто помоеет посуду и как оплатить счета. После всего этого сложно даже представить, где найти силы заняться чем-нибудь развивающим, а не просто посмотреть комедию по телевизору, доползти до кровати и получить драгоценные семь часов сна, чтобы... завтра начать все заново. Последнее, что может прийти на ум, — преследовать какие-то далекие цели, когда вы и так уже на грани истощения и недовольства жизнью. Слишком сложно думать о достижении успеха, если вся энергия уходит на решение проблем. Так или иначе, если вы только и делаете, что решаете проблемы, в конце концов начинаете ощущать некий дисбаланс, а это ведет к *выгоранию*.

Выгорание — проблема серьезная и потенциально очень дорогая, особенно если принять в расчет отрицательное влияние на здоровье и как следствие — затраты на антидепрессанты и успокоительное. Оно же способно стать причиной классического кризиса среднего возраста, результатом которого порой оказывается поиск острых ощущений, как правило, весьма недешевых — например, скайдайвинг или гонки на спортивной машине или мотоцикле. Выгорание ведет к болезненным психологическим и физиологическим последствиям. Оно наступает, когда люди чувствуют себя застрявшими в болоте повседневности, делая одно и то же каждый день и не ощущая никакого прогресса. Болото по определению не предполагает эволюционных изменений. Когда люди работают слишком много и слишком долго и им все еще нечем гордиться, они испытывают выгорание. Не только жизнь не улучшается — более того, негативное мировоззрение заставляет их страдать. Из-за постоянного пребывания в стрессе слабеет здоровье. Пытаясь удовлетворить потребность в удовольствии, люди импульсивно совершают крупные покупки или теряют доходы, когда

начинают плохо работать, лишившись амбиций и мотивации к работе.

Так как же избежать выгорания со всем тем, что вы обязаны сделать, чем должны управлять и что надо содержать? Как найти баланс? Ответ — включить достижение успеха в свою жизнь. Стремление к успеху и получение результатов отвлекают от мысли, что вы крутитесь в колесе, не радуя никого (даже самого себя). Это отгоняет ощущение, что вы работаете и работаете, но не создаете ничего значительного. Если вы определите *успешную* цель, которая даст толчок к осуществлению мечты, то почувствуете, что вам все по силам. Когда вы достигаете желаемого, ощущаете, как жизнь обретает баланс.

Вы можете спросить: «Как, тратя больше сил еще и на погоню за успехом, я смогу обрести баланс? Как, добавляя еще больше ответственности, я избегаю стресса?»

Парадокс баланса

Согласно исследованию, проведенному в 2010 году независимыми экспертами, 90% работающих матерей и 95% работающих отцов испытывают конфликт между работой и семьей. Другое исследование через два года дало похожие результаты: 88% служащих заявили, что им очень тяжело выбирать между работой и личной жизнью, 57% называли это «серьезной проблемой», а 64% признались: возвращаясь домой после работы, чувствуют себя «физически истощенными». Как могут быть эти проценты настолько высокими? И как долго люди выдерживают в подобной атмосфере?

Недавно я консультировал одну клиентку по поводу проблем, с которыми столкнулась ее компания. Она попросила не касаться темы баланса между семьей и работой, потому что, по ее мнению, «такого баланса не существует». Эта компания

пыталась справиться с последствиями эмоционального выгорания и стресса на рабочих местах: низким моральным духом, отсутствием включенности в работу, падающей продуктивностью, высокой текучкой кадров, прогулами, частыми больничными, плохим качеством работы и таким же обращением с клиентами.

Работодатели признали, что стресс, испытываемый подчиненными, отсутствие баланса и выгорание влияют на все эти вещи, что в конечном счете сказывается не только на благополучии подчиненных, но и на самой компании. Ставки высоки. Так почему же сложно сгармонизировать работу и жизнь?

Проблема в том, что работодатели не могут просто так включить баланс в бонусный пакет подчиненного. Несмотря на приложенные усилия, ни одна организация не может предложить своему сотруднику больше, чем другая. Если бы это было так, все хотели бы работать именно в этой компании (рис. 2.1).

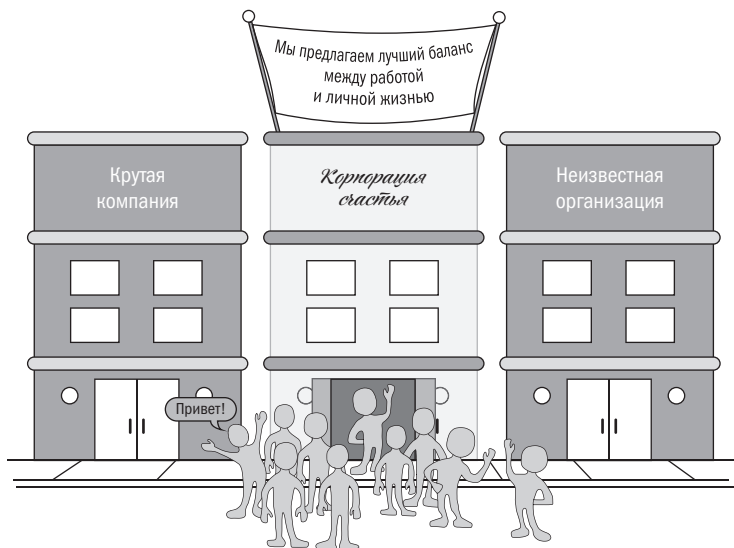


Рис. 2.1

Хотя многие организации стараются изо всех сил, предлагая такие привилегии, как гибкие часы работы, программы по уходу за ребенком или премии, все это помогает лишь более эффективно управлять жизнью. Они не могут указать вам верный жизненный путь, оставить приятные воспоминания или наладить баланс.

Несмотря на осознание проблемы, исследование за исследованием показывает, что за последнее десятилетие отношения между работой и жизнью все сильнее разбалансированы. Все чаще встречаются высказывания типа «рекордный уровень безработицы», «как пережить кризис» и «сделать больше при меньших затратах». Каждого заставили ценить тот факт, что у него хотя бы *есть работа*, и уже не принимать в расчет, сколько стресса она приносит. Многим пришлось взять на себя больше ответственности и больше обязанностей — только для того, чтобы *остаться на той же должности*. Будни превратились в гонку: выполнить ежедневный список дел, чтобы оправдать чьи-то ожидания. Но это не поиск баланса. Это поиск способов выживания. И оставаясь в режиме выживания слишком долго, не чувствуя никого прогресса, вы в конце концов придете к выгоранию.

Идею баланса между работой и жизнью, в сущности, можно считать борьбой. Она предусматривает раздор между двумя насущными частями нашей жизни: работой — тем, что мы обязаны делать, и жизнью — тем, что мы хотим делать. Подразумевается, что две эти силы противодействуют друг другу, а мы постоянно должны делать выбор — и если отдаем больше сил или времени одной, вторая проигрывает. Постоянная борьба между работой и личными стремлениями любого вгонит в состояние вечного конфликта; кроме того, предполагается, что личные и профессиональные цели не совпадают или взаимно исключают друг друга, делая достижение обеих невозможным.

И люди искренне верят в существование врожденного конфликта между работой и жизнью! Это довольно печальная точка зрения, потому что на самом деле у вас *нет* профессиональной или личной жизни; у вас только одна жизнь. Это заблуждение заставляет людей говорить, что они хотят усердно поработать и выйти на пенсию лет в пятьдесят, чтобы «остаток дней делать то, что хочется». Но разве это даст чувство баланса? Разве разумно ждать конца жизни, когда вы ее только-только начали? А продержатся ли ваши друзья или спутник жизни так долго, чтобы разделить с вами эти радости?

Стремление отдавать работе и личной жизни определенное количество часов каждый день тоже не гарантирует баланса. То, что вы проводите полдня в офисе и полдня дома, не обязательно снимет стресс, накопленный за рабочее время. Неизвестно, хватит ли вашим родным того, что вы посвятили им определенное количество часов вне работы или выключили телефон во время ужина. Баланс — величина неизмеримая.

Количество проведенных на работе часов не очень хороший индикатор того, чувствует ли человек баланс. С одной стороны, те, кто работает от 60 до 100 часов в неделю на позициях высокооплачиваемых профессионалов, говорят, что обожают то, что делают, и прекрасно себя чувствуют под таким давлением. Они преследуют *успех* каждый день на своей работе. Так как они работают экстремально, могут позволить себе и экстремально сбежать, если необходимо. Некоторые из них берут отпуск в далекие уголки мира, такие как северные пределы Канады, где нет телефонной связи или интернета, и пытаются полностью отключиться от работы, чтобы никто не мог их потревожить, даже через телефон. Чтобы снять напряжение от работы, занимаются экстремальными видами спорта или отправляются в приключения. Мне кажется, они трудятся до полусмерти

и пытаются добить себя на выходных, но в реальности только и делают, что гонятся за успехом. Они переживают изнурительное рабочее время и невозможные требования с помощью постоянного стремления к целям: с одной стороны, каждый день двигают свою компанию вперед, с другой — в свободное время все больше ограничивают себя. Конечно, не все упорно работающие бывают так преданы идее. Многие молодые специалисты уходят после пяти лет, отданных не требующей много должности, и рассказывают, как ужасные часы и требования работы в экстремальном режиме портили их здоровье и убивали отношения в семье. В Японии смерть от переутомления на работе случалась так часто, что для этого понятия появилось отдельное слово: кароши (karoshi).

С другой стороны, те, кто работает в более умеренном темпе, могут испытать стресс и депрессию, связанные с выгоранием и синдромом переутомления. Бесконечное количество статей для подверженных стрессу женщин и выведенных из равновесия мужчин советуют лекарства от всех болезней: нужно пить больше воды, правильно питаться, больше бывать на солнце — и удастся легко сохранить баланс между работой и жизнью. И хотя все эти приемы помогут улучшить здоровье и снизить уровень стресса, им не удастся заглушить чувство, что награды, которые дает вам жизнь, не стоят усилий.

Успех — это ответ на кризис баланса

Создать баланс в вашей жизни можете только вы. И единственный способ это сделать — найти пути сделать собственную жизнь лучше, чем она была вчера. В этом поможет достижение успеха. Вспомните, когда последний раз жизнь казалась вам удавшейся? Вы получили диплом или новую работу, повышение, заключили сделку с клиентом,

съездили в отпуск, пробежали марафон, успешно провели мероприятие, начали новые отношения, приступили к новой волонтерской работе, помогли ребенку с новым этапом в его жизни, разрешили старую проблему оригинальным способом, просто выложились на все сто в спортзале или получили комплимент по поводу хорошо сделанной работы? Это те моменты, когда вы чувствуете баланс. Вы приложили все усилия на пути к цели, и тяжелая работа дала реальные результаты, внеся что-то хорошее в вашу (а может быть, и еще в чью-то) жизнь. Это то, что успех делает для вас. Он делает жизнь лучше, чем вчера.

Приближение к целям или их достижение создает баланс и энергию, которая нужна для продолжения движения. Это дает чувство успокоения, что вы не потратили время впустую, что определили свои цели и сделали хоть что-то вместо того, чтобы стоять на месте, бесполезно проживая очередной день. Импульс и результаты, которые дает это улучшение, вдохновляют завтра сделать еще больше.

Чувство баланса появляется, когда вы удовлетворены тем, где находитесь сейчас, и тем, что происходит в вашей жизни.

Это другое понимание баланса. Оно приходит, когда вы довольны тем, как тратите свое время и ресурсы. Это баланс между *я обязан сделать* и *я не обязан делать*, между содержанием и улучшением, между управлением и лидерством. Подобная гармонизация случается, когда вы преследуете свои цели и достигаете их, видите улучшения в жизни вместо того, чтобы впрягаться всеми силами, пытаясь хотя бы удержаться на месте. Как только вы сдвинете жизнь с того места, где она застряла, немедленно почувствуете радость от улучшения. Вы испытаете успокоение от осознания, что наконец сделали нечто очень важное.

Баланс и удовлетворение, приходящие с достижением целей и улучшением качества жизни, у каждого уникальны. То, что делает жизнь одного человека лучше, не всегда нужно другому. Кому-то хочется купить дом побольше, а кто-то, наоборот, ищет поменьше. Это не обязательно больше, лучше, дальше; суть всего этого в *движении*, в том, что вы двигаетесь в выбранную сторону, испытывая радость и психологический подъем. Когда кто-нибудь говорит вам: «У меня есть цель», на самом деле имеется в виду: «Когда я достигну этого, моя жизнь станет лучше».

У вас всегда есть возможность для освоения нового, приключения, роста — как в личном, так и в профессиональном плане. Лучший способ победить выгорание и стресс — ощутить, что ваша жизнь находится в устойчивом балансе между тем, что вы обязаны делать, и тем, что заставляет вас чувствовать себя живым, — *постоянно искать развития в какой-либо части вашей жизни*.

Это важно, потому что ваши обязанности и волнения никогда не прекратятся. На самом деле с возрастом они будут только расти. Подумайте о тех областях жизни, которые стали хуже за все это время. Если что-то уже в естественном процессе угасания и вы не тратите особых сил, поддерживая его существование, оно в конце концов исчезнет.

С возрастом все сложнее следить за здоровьем. Говоря научным языком, количество лет будет расти, а здоровье — постепенно слабеть. Научные работы демонстрируют значительное увеличение времени и денег, затраченных на лечение, после пятидесяти лет. Если вы не занимаетесь спортом и не поддерживаете физическое и психическое здоровье, значит, каждый следующий год оно будет становиться все хуже.

Поддерживание должного физического уровня превратилось в один из культов. Американцы каждый год тратят в среднем 33 миллиарда долларов на вещи, связанные с антивозрастной продукцией, и косметическая хирургия получает

чистый доход в 10 миллиардов ежегодно. Слабоумие и другие связанные с возрастом психические расстройства ежегодно становятся причиной 22% госпитализаций и 11 миллиардов долларов выплат по федеральным программам медицинского страхования. Вы можете замедлить процесс старения, сохранить или даже улучшить вашу внешность или здоровье усердной работой, но повернуть все вспять не удастся.

Конечно, это касается не только здоровья. Если вы не переезжаете каждый год в новое здание, ваш дом также со временем ветшает, то есть и ему однажды потребуются должное содержание и ремонт. Стихийные бедствия — ураганы, наводнения, засуха, торнадо, землетрясения и т. д. — окажутся причинами разрушений и необходимости ремонта, перестройки или переезда. И не придется долго вспоминать различные экономические или природные катастрофы, вынуждающие людей сталкиваться с жизненными трудностями.

С возрастом и отношения также могут стать более изматывающими, к ним надо будет прилагать больше усилий, так как люди разъезжаются, становятся более занятыми, устают от жизненных проблем.

Особенно это сказывается на бизнесе или карьере. Что если вы никак не будете продвигаться в профессиональном плане? Если позволите вашим навыкам остаться без изменений — в то время как конкуренты развиваются и осваивают новые методы работы, пользуются преимуществами новых технологий, открывают новые сферы рынка и т. д., — вы потеряете своих клиентов, а бизнес или карьера начнут увядать, пока им не наступит конец. Вы не можете выбрать просто топтание на месте; вы должны развиваться и не отставать, иначе станете бесполезным и ненужным.

Смысл в том, что многие вещи в нашей жизни со временем увядают естественным путем. Проблемы всего лишь в одной

из этих областей уже могут утянуть в болото. А думать обо всех вещах одновременно совсем невыносимо!

Если вы не стремитесь к достижению успеха и прогрессу, бóльшую часть времени и усилий будете тратить на то, чтобы поддерживать существующий порядок вещей. *Если перестать двигаться в сторону улучшения какой-либо области жизни, придется заикнуться на той ее части, которая ухудшается.* Это может привести к стрессу, выгоранию, чувству обиды, огорчению и депрессии — не клинической депрессии, но к чувству отчаяния, что вчера было лучше, чем сегодня. У всех когда-нибудь да возникало это чувство. Это происходит, если мы увязаем в болоте повседневности и ощущаем при этом потерю времени, проведенного без радости от достижений. Отчаяние возникает, когда мы осознаём, что прилагаемые усилия не оцениваются по достоинству.

Можем ли мы быть действительно счастливы, если нет надежды на лучшее будущее? Ваша действительность не обязательно должна быть ужасной, чтобы захотелось помечтать об улучшении ситуации. Вы можете жить полной и счастливой жизнью, иметь замечательную работу, семью и друзей, обладать приличным уровнем достатка и влияния. Но если постоянно возникает мысль, что это все, лучше уже не будет, завтра может быть только хуже, — вы будете несчастны! Я определенно не понимаю, как можно быть счастливым, имея такие взгляды на будущее.

Счастье — всего лишь личное дело каждого. Или оно влияет и на бизнес? Статистика показывает, что депрессия снижает продуктивность и стоит работодателям 44 миллиарда долларов ежегодно, что делает ее самой затратной для компаний болезнью. И наоборот, счастливые сотрудники добиваются высоких уровней прибыли, продуктивности, стабильности кадров и отзывов клиентов. Именно поэтому создание баланса, а также ощущение удовлетворенности

и счастья имеют долгосрочное положительное воздействие не только на отдельного человека, но и в целом на организацию, в которой он трудится.

Но как же этого добиться? Работая все усерднее, вы не вытащите себя из подобного болота. Вы должны поменять курс, направив усилия в другую сторону.

Цели избавляют от чувства депрессии. Они исправляют и возмещают все потери и неприятности вашей жизни, чтобы вы не закончили ее в том же болоте. Они смягчают осознание, что вы слишком усердно работали, но ничего не достигли. Стремясь к успеху, вы каждый день засыпаете с ощущением некоего прогресса и движения вперед. И этот импульс помогает почувствовать баланс и зарядиться энергией — как будто сегодня уже лучше, чем вчера. Это дает надежду. Это помогает спокойно засыпать, зная, что благодаря хорошей работе жизнь постоянно становится лучше. Это похоже на баланс. Это похоже на удовлетворение и счастье.

Достижение успехов и решение проблем должны взаимодействовать

Чувство баланса приходит, когда вы сделали то, что обязаны сделать для поддержания жизни и решения проблем, а также когда вы сделали то, что не обязаны, но что сделает вашу жизнь немного лучше. Многие ищут подобной гармонии, но найти ее невозможно: ее надо создать. Одним из признаков может стать ощущение, что полученные результаты стоят потраченных усилий. Когда вы вкладываете громадные силы только в управление своей жизнью и сохранение ее статуса, это в конце концов приводит к выгоранию. Но если каждый день вы будете направлять усилия на *создание значительных результатов и продвижение к улучшению*, тогда то же количество усилий будет оправданно и полезно.

Мы постоянно пытаемся сбалансировать цели успеха с управлением — *я обязан с я не обязан*. И так как эти цели различны и уникальны для каждого человека, ни организация, ни работодатель не могут вместо вас создать баланс между работой и жизнью. Никто не сможет за вас это сделать. Растущее число отгулов, льгот, бонусов и гибких предложений не обеспечит желаемое чувство баланса — до тех пор, пока вы не начнете использовать эти преимущества для улучшения собственной жизни.

Определение целей успеха и ежедневная работа над ними смягчают ощущение выгорания. С каждым маленьким шагом в сторону успеха вы видите улучшение и получаете заряд энергии. Вы движетесь, прогрессируете, результат ваших усилий становится все более очевидным. Вам есть о чем рассказать, и у вас есть идеи, которые можно развить. Вы обнаружите, что мысли в постоянном круговороте, в планах, как достичь очередной цели и какой станет жизнь, когда это случится. Вы используете свои ресурсы, чтобы прийти к чему-то лучшему, а не сражаетесь, защищая свою территорию. *Это чувство жизни в движении формирует баланс*. Направление к значительным улучшениям в вашей жизни, жизни семьи, команды на работе, организации и т. д. — это то, что сглаживает депрессию, выгорание и стресс и позволяет гармонии и удовлетворенности взять верх.

Исследования показали, что в реальности главный мотиватор для сотрудников — не обещания о повышениях и надбавках, а ощущение, что они с каждым днем приближаются к значимой цели. Это чувство позволяет показать бóльшую креативность и лучшее качество работы. Без осознания прогресса и достижений люди теряют мотивацию к продолжению конструктивной работы, откатываясь к выгоранию.

Даже маленькие шаги способны обеспечить баланс и улучшить качество всей жизни, а не только работы. Мы не должны

балансировать между работой и жизнью, работа — часть жизни. Мы должны балансировать между сиюминутным выживанием и прогрессированием. Если вы определили способы обновления какой-нибудь области своей жизни — неважно, насколько маленькой, — у вас есть достойное основание для чувства баланса. Ключ к началу путешествия по достижению баланса в вашей жизни — определение возможностей для успеха, расставление приоритетов и планирование.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

