



HBR Guide

Жизненный баланс

Личные границы
Приоритеты
Осознанность



Harvard
Business
Review
Press

Harvard Business Review Guides

HBR Guide. Жизненный баланс

Серия «Harvard Business Review Guides»
Серия «МИФ Саморазвитие»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=52851190
Гарвард бизнес ревью гайд. HBR Guide. Жизненный баланс: Манн,
Иванов и Фербер; Москва; 2020
ISBN 978-5-00146-868-4

Аннотация

Как примирить работу, семейные обязанности и личные занятия? А главное, возможно ли это? Эксперты HBR делятся советами и техниками, которые помогут вам справиться с перегрузками, научиться управлять временем и выделить самое важное в своей жизни. Эта книга не о том, как все успевать, а о том, как избежать ненужных жертв и сделать свою жизнь осмысленной и наполненной.

Для широкого круга читателей.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Введение	6
Часть первая. Проведите инвентаризацию	11
Глава 1. Совершенствуйтесь как лидер, обогатите свою жизнь	11
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Harvard Business Review Guides HBR Guide.

Жизненный баланс

Издано с разрешения Harvard Business Review Press a division of Harvard Business School Publishing Corporation

Авторы: Бальдони Дж., Брегман П., тен Брумелейс Л., Вайдман Даулинг Д., Галло Э., Джен Су Э., Джисно Ф., Каза Б., Кауфман С.Б., Корвин В., Крири С., Ли Д., Лоуренс Т., Маркман А., Менгес Й., Пасрич Н., Рамараджан Л., Резе Н., Рейд Э., Ротбард Н., Сал Д., Синоуэй Э., Сондерс Э. Г., Статс Б., Уоли Р., Уиттенберг-Кокс А., Фридман Р., Фридман С., Фрост П., Холдер Д., Яхимович Й.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2019 Harvard Business School Publishing Corporation.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

* * *

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 – жизнью.

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, что-

бы 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 сообще-

стве 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.

Часть первая. Проведите инвентаризацию

Глава 1. Совершенствуйтесь как лидер, обогатите свою жизнь *Стюарт Фридман*

ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

Жизнь – это постоянное перетягивание одеяла, правда? Чем больше вы пытаетесь выиграть в одной области (например, на работе), тем большие потери несут остальные три (личная жизнь, дом и окружение). Но я с этим не согласен. Вам не нужно делать выбор между разными сферами вашей жизни – по крайней мере, так активно, как вам кажется. Да это и не пойдет вам на пользу, а только утомит, опустошит или изолирует. Кроме того, попытка такого выбора причинит боль самым близким людям.

Чтобы преуспеть во всех сферах жизни, вступите на путь **совершенного лидерства**, как я его называю. Для начала определите, кто и что для вас важнее всего. Затем поэкспе-

риментируйте с небольшими переменами, которые повысят ваши удовлетворение и продуктивность во *всех четырех областях*.

Согласно моим исследованиям, у людей, принявших концепцию совершенного лидерства, наблюдается на 14–45 % больше удовлетворенности всеми сферами своей жизни и на 9 % больше производительности на работе – даже при сокращении рабочих часов.

ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

Совершенное лидерство поможет справиться с рядом проблем, порожденных «разрыванием» между разными сферами жизни:

- **неудовлетворенностью** из-за того, что вы не занимаетесь любимым делом;
- **неискренностью** из-за того, что не поступаете в соответствии со своими принципами;
- **оторванностью** от любимых людей;
- **истощением** из-за попыток все успеть.

Чтобы справиться с этими проблемами, сделайте следующее:

• **Анализ.** Проанализируйте каждую из четырех сфер своей жизни – работа, дом, окружение и личность – и определите, насколько каждая из них для вас важна, сколько време-

ни и энергии вы им уделяете и в какой степени удовлетворены каждой из них. Существуют ли противоречия между тем, что для вас важно, и тем, как вы тратите время и энергию? Довольны ли вы своей жизнью в целом?

• **Возможности для мозгового штурма.** По результатам анализа проведите мозговой штурм и составьте обстоятельный список небольших экспериментов, которые помогут повысить удовлетворенность во всех четырех сферах. Вот новые способы заниматься делами с минимальным риском и быстрыми результатами. Например:

– Выключив мобильный телефон во время семейного ужина, вы сосредоточите свое внимание на людях, которые важны для вас.

– Занятия спортом несколько раз в неделю придадут больше энергии.

– Записавшись в один клуб по интересам с коллегами, вы узнаете их лучше.

– Подготовка к рабочей неделе в воскресенье вечером поможет лучше выспаться и приступить к работе со свежими силами.

• **Выберите эксперименты.** Сократите список, составленный во время мозгового штурма, до трех наиболее перспективных. Они должны:

– повысить удовлетворенность и производительность во

всех четырех сферах жизни;

- добиться результатов, которые наиболее значимы для вас люди из всех четырех сфер оценят как положительные;
- быть наиболее затратными – в том, что касается сожаления и упущенных возможностей, – если вы их *не* выполните;
- заставить вас практиковать навыки, которые вы хотите развить в первую очередь, и заниматься тем, чем вы *хотите* заниматься.

• **Следите за прогрессом.** Разработайте шкалу оценки для каждого выбранного эксперимента. Например:

Заниматься спортом три раза в неделю с мужем

Сфера	Цель	Мера	Действие
Работа	Повышение концентрации внимания и производительности	Для поддержания энергии в течение дня не понадобится кофеин, улучшится рабочее настроение моей команды, увеличатся продажи	<ul style="list-style-type: none">• Узнать мнение врача о моей программе тренировок• Записаться в спортзал• Поставить будильник пораньше в дни тренировок
Дом	Проводить больше времени с мужем	Меньше споров, более тесные отношения	<ul style="list-style-type: none">• Поделиться своим планом с коллегами, родными и друзьями, рассказать, чем они могут помочь и почему им это будет выгодно
Окружение	Тренировки с целью участвовать в спортивных фандрайзинговых мероприятиях с друзьями	В течение года принять участие в трех прогулках по 10 км с целью фандрайзинга	
Личность	Повышение самооценки	Возросшая уверенность в себе	

В рамках своих исследований и работы коучем в последние два десятилетия я встретил многих людей, которые чувствовали себя несостоявшимися, перегруженными или застрявшими на месте из-за неудач. Они не используют свои лидерские способности ни на работе, ни дома, ни в общении

или заботе о себе (разуме, теле и душе). Конечно же, напряженность между разными ролями, которые мы играем, будет существовать всегда. Но, вопреки расхожему мнению, у нас нет причин предполагать, что это игра в перетягивание одеяла. Гораздо разумнее стремиться стать лидером во всех четырех областях, добившись того, что я называю «четырежды победой» – не менять одно на другое, а находить общую ценность.

Такова основная идея программы «Совершенное лидерство», которой я обучаю в Уортонской школе бизнеса, в различных компаниях и на семинарах по всему миру. «Совершенное», потому что речь идет о целостности человека, и «лидерство», потому что цель в том, чтобы создать устойчивые перемены, которые пойдут на пользу не только вам, но и наиболее значимым для вас людям.

«Четырежды победа» начинается с подробного анализа результатов, которые вы желаете получить от каждой сферы своей жизни, своих «инвестиций» в них сейчас и в будущем с учетом всех, кто вам дорог, и своих ожиданий в отношении друг друга. За анализом следуют систематическая разработка и претворение в жизнь тщательно подобранных экспериментов – в течение короткого времени вы делаете что-то новое, чтобы понять, как оно влияет на все четыре сферы. Если эксперимент не работает, вы его прерываете или заменяете – и практически ничего не теряете. Если же он работает, это небольшая победа. Со временем триумфы накапливаются и

ваши усилия оказываются направленными на самое главное. Вы учитесь лидировать во всех сферах вашей жизни.

Этот процесс не несет в себе риска. Напротив, он эффективен, потому что предполагает реалистичные ожидания, кратковременные изменения, которые вы можете контролировать, и однозначную поддержку от вашего окружения. Возьмите, например, Кеннета Чена, менеджера, с которым я познакомился на одном из семинаров. (Все имена в данной статье изменены.) Он хотел стать генеральным директором, но, кроме того, имел и другие цели, на первый взгляд противоречащие друг другу. Он не так давно переехал в Филадельфию и желал принимать более активное участие в делах местного сообщества. Также он стремился укрепить отношения в семье. Кеннет решил вступить в городской общественный совет, чтобы не только совершенствовать свои лидерские качества (вдобавок к профессиональным), но и «выиграть» в семейной сфере. Занятость в совете сближала его с сестрой – учительницей, которая активно участвовала в общественной деятельности. Кеннет также надеялся, что его невеста присоединится к нему и они будут трудиться сообща ради общего блага. И наконец, он чувствовал себя пробужденным духовно, что, в свою очередь, прибавило уверенности на работе.

Сегодня, три года спустя, Чен не только принимает участие в общественном совете, но и ожидает повышения до генерального директора. Он стал лидером во всех сферах

своей жизни благодаря действиям в соответствии со своими ценностями. Он повышает свою продуктивность во всех областях и вдохновляет других делать то же самое.

Кеннет не одинок. Участники программы совершенного лидерства оценивают себя в ее начале и по завершении и регулярно отмечают повышение собственной эффективности, а также возрастающую гармонию между ранее конкурирующими сферами своей жизни. Недавнее четырехмесячное исследование с участием 665 бизнесменов (средний возраст которых около 35 лет) показало рост *удовлетворенности* в среднем на 14 % в рабочей сфере, на 28 % дома и на 31 % в общественной жизни. И, что гораздо важнее, удовлетворенность тем, что непосредственно касается личности – физическим и эмоциональным здоровьем, а также интеллектуальным и духовным ростом, – увеличилась на 45 %. Кроме того, участники также отметили рост *производительности*: на работе (на 9 %), дома (на 15 %), в социуме (на 12 %) и личной сфере (на 25 %). Как ни странно, эти улучшения наблюдались, даже когда участники тратили меньше времени на работу и больше – на другие аспекты своей жизни. Люди работают «умнее» – и становятся более внимательными, увлеченными и преданными в отношении всего, чем занимаются.

Сотни лидеров всех уровней ежегодно участвуют в программе. Вам не нужны семинары, чтобы выбрать перспективные эксперименты. Процесс и не так сложен, хотя в нем

есть некоторые нюансы. Ниже я представлю вашему вниманию обзор данного процесса и познакомлю вас с основами разработки экспериментов и их претворения в жизнь.

Процесс совершенного лидерства

Концепция совершенного лидерства основывается на следующих трех принципах:

- **Будьте честны.** Действуйте искренне, выделяя все самое важное.
- **Будьте последовательны.** Действуйте в соответствии со своими принципами, уважая цельность личности.
- **Будьте оригинальны.** Действуйте изобретательно, экспериментируя с разными способами добиваться результата.

Вы начинаете с размышлений, заметок и разговоров с коллегами и близкими. Ваша цель – определить основные ценности, свое видение лидерства и текущее соответствие действий и принципов. Обмен идеями с близкими имеет огромную ценность как на этом этапе, так и позже: взгляд со стороны дает вам возможность проанализировать мысли, питает критическое мышление, позволяет по-новому взглянуть на перспективы инноваций и помогает ответственно отнестись к своим обязательствам.

Затем вы определяете наиболее значимых людей – «заин-

тересованные стороны» – во всех областях и ваши ожидания относительно друг друга. После этого вы с ними разговариваете. Скорее всего, вы, как и большинство участников, удивитесь, узнав, что заинтересованным лицам на самом деле нужно от вас совсем не то, что вы думали, и не в таких объемах.

Эта информация за счет творческого подхода позволит вам эффективнее сфокусировать свое внимание. В результате, опираясь на свои ценности и зная интересы ближайшего окружения, вы обнаружите новые возможности улучшить не только свою жизнь, но и жизнь тех, кто вас окружает.

Следующий этап – разработка экспериментов и их тестирование на протяжении ограниченного периода времени. Наилучшие эксперименты – это перемены, которые ваши заинтересованные лица желают видеть не менее, если не более, чем вы сами.

Разработка экспериментов

«Четырежды победа» означает перемену, которая позволит вам добиться сразу нескольких целей, а они, в свою очередь, принесут пользу всем сферам вашей жизни. В рабочей сфере цели эксперимента можно описать следующими тезисами: воспользоваться новыми возможностями, повысить производительность, сократить скрытые расходы и улучшить рабочую атмосферу. Цели в отношении семьи и

окружения обычно касаются налаживания отношений и повышения вовлеченности каждого в общие дела. Личные цели чаще всего касаются улучшения здоровья и поиска смысла жизни.

Анализируя цели своего эксперимента, принимайте во внимание мнения и пожелания заинтересованных лиц из вашего окружения и всех, кого затронут перемены. Например, перед тем как занять должность в общественном совете, Кеннет Чен обратился за консультацией к своему боссу, у которого был подобный опыт работы, а также к директору компании, занимавшемуся благотворительностью, и вице-президенту отдела по привлечению талантливых специалистов. Он получил их поддержку. Его наниматели увидели, что Кеннет улучшит лидерские навыки и расширит круг общения, а это пойдет на пользу компании.

Некоторые эксперименты приносят прямую выгоду только в одной области, отражаясь на других лишь косвенно. Например, выделяя три утра в неделю на занятия спортом, вы напрямую улучшаете свое здоровье, а косвенно заряжаетесь энергией для работы и повышаете свою самооценку, благодаря чему становитесь лучше как родитель и друг. Другие занятия – такие как участие в полумарафоне вместе со своими детьми с целью собрать средства для благотворительного фонда, спонсируемого вашей компанией, – одновременно покрывают все четыре сферы. Вне зависимости от прямой или косвенной выгоды ваша цель – четырежды победа.

Именно это делает перемены устойчивыми – с их помощью все получают преимущества и хотят добиться успеха. Ожидаемый выигрыш может накапливаться постепенно, а выгода быть скрытой – например, отдаленная перспектива продвижения по службе или знакомство с человеком, обладающим ценными связями.

Выявляйте возможности

Откройте свой разум всему возможному и постарайтесь придумать как можно больше потенциальных экспериментов, описывая каждый из них одним-двумя предложениями. Задействуйте свое воображение на этом этапе и не беспокойтесь о потенциальных препятствиях.

На первый взгляд, разработка экспериментов, которые принесут выгоду во всех сферах, может показаться непосильной задачей. Ведь если бы все было так просто, люди не чувствовали бы такого напряжения между работой и остальной частью своей жизни. Однако, по моему опыту, многие находят, что не стоит преувеличивать сложности, главное – подойти к проблеме последовательно. Кроме того, поиск становится занимательной головоломкой, особенно если учесть, что эксперименты должны соответствовать вашим особым обстоятельствам. Эксперименты могут принимать и принимают разные формы. Проанализировав сотни разработок, мы с моей исследовательской командой разбили их на девять типов (описаны во врезке «Как разработать экспери-

мент, который улучшит все области моей жизни?»). Используйте их, чтобы пустить свои мысли по нужному пути.

КАК РАЗРАБОТАТЬ ЭКСПЕРИМЕНТ, КОТОРЫЙ УЛУЧШИТ ВСЕ ОБЛАСТИ МОЕЙ ЖИЗНИ?

Наши исследования показали: наиболее успешные эксперименты сочетают в себе компоненты девяти общих категорий. Такой подход к возможностям позволит начать с небольших перемен, которые выгодно отразятся на вашей работе, семье, близком окружении и на вас лично. Значительная часть экспериментов – своего рода гибриды, сочетающие эти категории.

Наблюдение и анализ

Фиксирование своих занятий, мыслей и чувств (и, может быть, передача этих записей друзьям, семье и коллегам) для оценки прогресса в отношении своих личных и профессиональных целей, лучшего понимания самих себя и сохранения приоритетов.

Примеры

- Записывайте свои походы в спортзал и изменения в запасе энергии.
- Отслеживайте время суток, когда чувствуете наибольший прилив сил или наибольшую усталость.

Планирование и организация

Принятие мер с целью более эффективного использования времени, планирования будущего и подготовки к нему.

Примеры

- Отмечайте все – а не только рабочие – события в своем календаре.
- Поделитесь с кем-нибудь своим расписанием.
- Готовьтесь к предстоящей неделе в воскресенье.

Омоложение и восстановление

Занятия, направленные на развитие тела, разума и души, которые помогут подойти к ежедневным задачам с обновленной силой, концентрацией и ответственностью.

Примеры

- Избавьтесь от вредных физических привычек (курения, употребления алкоголя).
- Выделите время на чтение художественной литературы.
- Займитесь активностью, которая пойдет на пользу вашему эмоциональному и психологическому здоровью (йога, медитация и т. д.).

Признательность и забота

Наслаждение обществом других людей (например, коллег вне работы), забота о других и признание

отношений как способа налаживать связи на базовом человеческом уровне, что повышает взаимное доверие.

Примеры

- Вместе с коллегами вступите в книжный клуб или спортивную секцию.
- Помогите сыну с домашней работой.
- Посвятите один день в месяц общественной деятельности.

Концентрация и внимание

Проявление внимания подразумевает физическое, психологическое (или и то и другое) присутствие. Иногда при этом приходится отказываться от каких-то возможностей или обязательств. Присутствие также включает попытки продемонстрировать уважение значимым персонам, которых вы встречаете в разных сферах своей жизни, и необходимость оставаться для них доступными.

Примеры

- Отключайте цифровые средства связи в определенное время.
- Специально выделите время, посвященное одному делу или человеку.
- Проверяйте электронную почту в установленное время.

Откровенность и общение

Чаще делитесь своими мыслями с другими людьми и слушайте их, чтобы они могли поддержать ваши ценности и шаги, которые вы намерены предпринять с целью реализовать свое видение. Поддерживая общение в разных аспектах жизни, вы демонстрируете уважение к окружающим.

Примеры

- Регулярно разговаривайте с супругом о хобби.
- Опишите свое личное видение лидерства другим.
- Станьте наставником для нового сотрудника.

Временные смещения и «смена места»

Работа удаленно или по другому расписанию с целью повысить гибкость и таким образом лучше распределять время между сообществом, семьей и личными делами, одновременно увеличивая эффективность; сомнения в традиционных представлениях и попытки заниматься делами по-другому.

Примеры

- Работайте из дома.
- Займитесь музыкой в обед.
- Работайте по дороге на работу.

Делегирование и развитие

Перераспределение заданий таким образом, чтобы повысить доверие, высвободить время и развивать свои

навыки и навыки других людей; более эффективная работа благодаря сокращению неприоритетных заданий или избавлению от них.

Примеры

- Наймите персонального ассистента.
- Передайте часть своих обязанностей подчиненному сотруднику.

Исследования и риски

Поиск новой карьеры или деятельности, которая лучше соотносит вашу работу, дом, окружение и личность с вашими основными ценностями и стремлениями.

Примеры

- Возьмите на себя новые задачи на работе, например межфункциональные задания.
- Попробуйте новый вид коучинга.
- Вступите в родительский комитет в детском саду своего ребенка.

Эксперимент включает в себя перемены расписания и рабочего места. Один из участников семинара, директор по продажам международной компании – производителя цемента, попробовал раз в неделю работать через интернет из местной библиотеки, чтобы избежать долгой дороги в офис. Это не вписывалось в корпоративную культуру компании, которая традиционно не поощряла удаленную работу со-

трудников, но такая перемена пошла на пользу всем. У директора появилось больше времени для хобби, а на работе он стал продуктивнее и внимательнее.

Другая категория связана со стандартным самоанализом. Например, попробуйте записывать свои занятия, мысли и чувства на протяжении месяца, чтобы понять, каким образом разные действия влияют на производительность и качество жизни. Еще одна категория концентрируется на планировании и организации времени – например, тестирование новой технологии, которая координирует рабочие обязательства с обязательствами в других сферах.

В разговорах о работе и об остальной части жизни зачастую подчеркивается разделение: как я могу «отгородиться» от происходящего в офисе, когда провожу время с семьей? Каким образом избавиться от всего, что меня отвлекает, и сосредоточиться исключительно на работе? Но в некоторых случаях лучше стирать границы между разными сферами, а не укреплять их. Возьмите, к примеру, новые технологии, которые мешают нам поддерживать здоровые границы между областями: они же и позволяют сглаживать их способами, недоступными еще десять лет назад, делают нас более продуктивными и состоявшимися. Эти инструменты дают нам выбор. Наша главная задача – научиться их использовать, и в этом помогут умные эксперименты. Их цель – выявить возможности, которые сработают в вашей конкретной ситуации.

Все эффективные эксперименты предполагают, что вы

поставите под сомнение традиционные способы выполнения задач, как это сделал директор продаж. Вводить новшества намного проще, если вы знаете, что ваша цель – улучшить производительность во всех сферах и что вы будете собирать данные о ходе вашего эксперимента, чтобы понять, работает ли он для вас и ваших заинтересованных сторон.

Не имеет значения, какой именно тип эксперимента вы выберете. Иному человеку он может показаться обыденным, но это неважно. Главное, чтобы для *вас* это был относительно сложный вызов.

Выберите несколько, начните и адаптируйте

Поиск вариантов требует безграничного воображения. Однако когда наступает время действовать, нецелесообразно проводить более трех экспериментов одновременно. Обычно два проходят относительно успешно, а третий терпит крах, так что вы одержите небольшую победу и узнаете о лидерстве кое-что полезное, не переоценивая своих возможностей. Главное теперь – сократить список до трех наиболее «многообещающих кандидатов», оценив, какие из них:

- принесут вам наибольший доход на инвестиции;
- заставят сожалеть об упущенных возможностях, если вы этого *не* сделаете;
- позволят вам практиковать лидерские навыки, которые вы хотите развить прежде всего;
- принесут больше всего удовольствия, включая в себя то,

что вам нравится;

- дальше всего продвинут вас на пути к желаемой жизни.

Сделав выбор и начав эксперимент, не заикливайтесь на деталях, потому что рано или поздно вы столкнетесь с чем-то неожиданным и будете вынуждены приспособливаться. Например, топ-менеджер Лим выбрал в качестве эксперимента участие в Чикагском марафоне. Он чувствовал, что потерял форму и это отрицательно сказывается на его запасах энергии и концентрации на работе и дома. Его жена Джоанна была беременна первым ребенком и вначале поддержала план супруга – она верила, что концентрация, необходимая для тренировок, и физическая разрядка помогут Лиму стать хорошим отцом. Кроме того, спорт был их семейной традицией, и Джоанна с успехом им занималась. Лим тренировался вместе со своими начальником и коллегами, и все они соглашались, что этот проект поможет им наладить профессиональное общение (считая, что во время тренировок у них будет много времени сблизиться друг с другом).

Однако по мере приближения родов Джоанна занервничала. По ее словам, она боялась, что муж получит травму. Однако на самом деле ей не нравилось, что он тратит слишком много времени на тренировки, которые отнимают у него энергию, тогда как его близкие больше всего в нем нуждаются. Чтобы убедить Джоанну в преданности семье, Лим начал другой эксперимент, организовав удаленную работу дома во

второй половине дня по четвергам. Ему пришлось установить новую технику и согласиться каждый месяц отправлять боссу отчет о своих достижениях во время этой удаленной работы. А еще он купил слинг, чтобы носить дома своего новорожденного сына.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.