

# Глава 1

## Как освободиться от выгорания

Медсестра измерила мне давление во второй раз, потом в третий, потом в четвертый. Она тихо вышла из процедурного кабинета, и я тут же схватила свой BlackBerry, чтобы проверить сообщения по работе. Это должен был быть обычный плановый медосмотр. Забегаю на полчаса, мне говорят, что все хорошо, и я иду обратно на работу.

Через несколько минут пришла врач.

— Как дела, Канди? — спросила она. — Как вы себя чувствуете?

— Хорошо, — ответила я.

И я в самом деле чувствовала себя хорошо. Проблема была только одна: нормой для меня стало опасное для жизни давление 200/110. Как я вскоре узнала, такие показания называются

«гипертонической болезнью». И если с этим ничего не делать, то последствия могут быть ужасными: отказ органов, потеря зрения, инсульт, инфаркт. Смерть.

Врач покачала головой.

— Это нехорошо. Нам нужно как можно скорее взять это под контроль.

Она тут же дала мне лекарство для снижения давления и большую дозу «Ксанакса». Потом позвонила моему мужу, чтобы тот приехал и забрал меня, а когда я более-менее пришла в себя, приказала мне вернуться домой и три дня соблюдать постельный режим. Если у меня хоть чуть-чуть заболит голова, я должна сразу ехать в кабинет экстренной помощи.

Моя первая мысль? *«Мне нельзя брать больничный — на следующей неделе у меня программа развития лидерства!»*

Моя вторая мысль, которую я даже тогда сочла нездоровой: *«Слава богу. У меня наконец-то есть нормальный повод поспать».*

Третья мысль: *«Она абсолютно права. Мне нехорошо».*

\* \* \*

Этот медосмотр случился в 2011 году. В какой-то степени я шла к нему всю предыдущую жизнь.

Я выросла в индейской резервации на востоке Монтаны. Представьте себе ярко-голубое небо, золотые пшеничные поля и прекрасную культуру американских индейцев — а также ужасную нищету, почти полное отсутствие возможностей для учебы, а в семье по маминой линии — долгую историю душевных болезней и алкоголизма. Родители развелись после трагической гибели моей двухлетней средней сестры, так что маме пришлось в одиночку ухаживать за новорожденным младенцем и мной.

Не стоит и говорить, что нам было тяжело. Очень. Мама страдала от горя и травм (и я тогда не осознавала, насколько сильно), мы жили в социальном жилье и могли рассчитывать только на талоны на питание и индейское здравоохранение. Меня постоянно задирали в школе из-за того, что я была слишком худой. *«Я не виновата, — думала я про себя. — Я почти не ела последние пять дней!»*

Так началась моя борьба со стрессом от жизненных трудностей и тревогой, вызванной нестабильностью.

\* \* \*

Я виню во всем ситкомы конца 1970-х годов «Лодка любви» и «Остров фантазий» — это они пробудили во мне внутреннего достигателя. До того как в 1978 году мы купили телевизор, я даже и не представляла, что есть еще какая-то жизнь, кроме бедной. Два этих сериала познакомили меня с персонажами, которые работали на важных должностях, носили крутую одежду, и у них было достаточно денег на путешествия. Увидев другой образ жизни, я поняла, какой однажды может стать моя жизнь, если я буду трудиться очень-очень прилежно. Я представляла себе, как летаю в командировки, ношу с собой блестящий чемоданчик и занимаюсь работой, в которой я эксперт (в чем именно эксперт — даже неважно), а люди приходят ко мне за помощью.

Когда мне исполнилось двенадцать, по законам штата Монтана я могла сама выбирать, где дальше жить, и я переехала к папе. Жизнь изменилась буквально за одну ночь. Папа, потомок суровых немецких поселенцев-меннонитов, был дисциплинированным и трудолюбивым. У него была настоящая должность кредитного инспектора в небольшом банке, так что я вдруг оказалась в стабильной семейной среде. Он следил, чтобы я делала уроки

и не прогуливала школу. Я обнаружила, что мне нравится учиться, и впервые ощутила радость от достижения целей. Буквально за полгода я превратилась из двоечницы в круглую отличницу, и мой немногословный папа чуть не лопался от гордости.

Так я подседа на внешнее одобрение и сверхпотребность в достижениях.

А еще — на страх разочаровать папу, который вытащил меня из жизни, полной трудностей.

\* \* \*

Благодаря такой смешанной мотивации я отлично училась в старших классах, так что высшее образование казалось уже вполне реальной возможностью. Мы не бедствовали, но лишних денег у нас тоже не водилось, и я понимала, что оплату колледжа придется мне взять на себя. Я нанялась посудомойкой на станцию для дальнобойщиков «Трудолюбивая пчелка» в Раундапе, штат Монтана, и сэкономила каждую копейку. Я выиграла три небольших стипендии, взяла кредит на образование, чтобы покрыть оставшуюся сумму, и поступила в университет — первой из всех в семье.

Чтобы обеспечить себя, приходилось работать на трех работах: бухгалтером в юридической фирме, разносчицей коктейлей в забегаловке и продавщицей компьютерных программ в торговом центре. Когда у меня заканчивались деньги, я брала академический отпуск на семестр и работала еще больше, чтобы отложить достаточно на жизненные расходы.

Так прошла моя учеба — я работала на одной, а то и на двух работах, плюс еще полная учебная нагрузка. Бывали дни, когда я вообще с трудом осознавала, где нахожусь и что делаю, часто я чувствовала себя раздавленной. Но я ужасно боялась,

что у меня кончатся деньги. А еще больше меня пугало, что не окончу учебу.

Так у меня развилась привычка пахать, невзирая на боль.

\* \* \*

На третьем курсе университета я впервые столкнулась с тяжелым стрессом и выгоранием. Набрала множество продвинутых курсов, которых очень ждала, но моему начальнику в юридической фирме очень нравилось, как я работаю, и он хотел, чтобы я выходила чаще. Одобрение было для меня как наркотик, так что я не смогла сказать «нет». Да и вообще, кто я такая, чтобы отказываться от лишних денег?

Учеба, с другой стороны, оправдывала все мои надежды. Я выкладывалась полностью и не совру, если скажу, что радость от успехов — пятерка на экзамене, стипендия на очередной семестр — вызывала вполне неиллюзорную зависимость. Я работала еще прилежнее, спала совсем мало и обходилась индюшачьими колбасками и квашеной капустой (прямо что-то из рациона бережливых немецких меннонитов). А единственным способом избавиться от стресса было зажигать на вечеринках как в последний раз.

К концу семестра я была изнурена и физически, и умственно. У меня началась язва желудка, я едва могла есть и из-за этого уставала еще больше. Тем не менее даже это не заставило меня замедлить ход. Я не знала, как это делается, и, если честно, не хотела этого знать. Я отчаянно боялась провалиться и вернуться в мою прежнюю жизнь.

Одна из подруг забеспокоилась и посоветовала мне обратиться к психологу. Психолог помог — настолько, насколько я готова была позволить. Я стала немного лучше понимать, сколь тяжел

мой стресс и как усугубляют ситуацию мои неудачные способы с ним справиться (алкоголь, переработка, перфекционизм). Но я не была готова ни отказаться от этих способов, ни проработать их серьезно, чтобы понять, откуда же взялись нездоровые механизмы преодоления.

Я не виню себя из-за них. К такой работе нужно быть готовым — а для меня этот момент наступил лишь много лет спустя. Конечно, я рассказываю вам свою историю, уже зная результат, но тогда я чувствовала только сомнения и страх. Чтобы убежать от них, я постоянно чем-то себя занимала и нагружала.

\* \* \*

Но потом в бочке дегтя появилась ложка меда.

Окончив университет, я вступила в программу MBA, и она мне очень понравилась. Меня настолько покорила этот опыт (учеба, великолепные профессора и студенты, нарастающие по экспоненте возможности), что он словно вытеснил мои старые сомнения и страхи. Я впервые заново пережила радость от учебы просто ради учебы. Именно там я узнала о концепции *эустресса*, то есть полезного стресса. Он помогает нам чувствовать себя мотивированными и готовыми к решению задач, а не подавленными и ни на что не способными.

В таком состоянии мои достигаторские привычки давали отличные результаты, но при этом без той высокой цены, которую приходилось платить за «вредный» стресс. Я прошла всю программу легко, словно в состоянии потока, и стала лучшей студенткой в группе.

Подала резюме в шесть компаний и от всех получила предложения. Поступила на работу в консультационную фирму, которая видела свою миссию в создании доступного здравоохранения

для семей с низкими доходами. Я была просто создана для этой работы! Я с радостью положила подписной бонус на счет в банке и купила блестящий кожаный чемоданчик, чтобы отпраздновать новую должность. Вот оно. Наконец-то я заживу той жизнью, о которой мечтала с детства.

\* \* \*

Мое крещение огнем — да, в компании буквально так это и называли — началось в первый же день. Каждого новичка просто сразу бросали в бой, без всякой подготовки: заполняешь несколько бланков в HR-отделе, а потом тебе показывают твою рабочую кабинку. Мое рабочее место оказалось в дальнем углу подсобки, где даже не было окон (да, я не шучу, хотя хотелось бы!).

Сейчас я улыбаюсь своей наивности, но тогда отсутствие подготовки меня не беспокоило. Я только-только окончила аспирантуру, была полна оптимизма и совершенно уверена, что моего достигаторства будет достаточно, чтобы справиться с почти вертикальной кривой обучения. Я искренне верила в миссию фирмы и считала, что прихожу в команду таких же горящих идей коллег. Я думала, что к концу первого квартала буду бежать в закат, держа за руки счастливых клиентов.

А потом получила первое задание.

Меня назначили временной начальницей клиентской группы из девяти финансовых консультантов в четырех госпиталях. Задание мне дали следующее: улучшить финансовые показатели команды на 200 процентов за год, внедрив стандарты продуктивности и качества, изменив ряд процессов и задействовав новую технологию. И — какой сюрприз — двум финансовым консультантам изменения совсем не понравились, и, соответственно, меня они возненавидели. Один регулярно на меня орал,

другая так разозлилась, что швырнула в меня здоровенную папку-скоросшиватель, когда я вошла в ее кабинет. Вот вам и счастливые клиенты в закате.

Месяца через три один из членов моей команды — назову его Бен — отвел меня в сторонку и сказал, что подслушал разговор лидеров проекта обо мне. Они якобы считают, что наняли меня по ошибке, и теперь думают, что со мной делать.

Я была поражена. Как это — я уже провалилась? Примерно в одно время со мной наняли еще трех молодых женщин, но у них с виду никаких проблем не было. Что я делаю не так?

В жизнь воплотился мой худший кошмар. Меня раскусили. Я не заслуживаю того, чтобы работать здесь, и об этом все знают.

Как неуверенному в себе достигатору, мне оставалось сделать только одно: удвоить усилия и стараться еще сильнее. Попросить о помощи — не вариант. В культуре компании обращение за поддержкой считалось признаком слабости или некомпетентности, нам прямо говорили: «Привыкайте страдать». Ты либо доказывал, что можешь справиться с нагрузками, либо тебя сажали на скамейку запасных. А я была такой молодой и неопытной, реально считала, что корпоративный мир на самом деле *так и работает*, и даже не представляла, как с этим бороться или отстаивать свои права.

Мне ни разу не пришло в голову попросить характеристику моей работы или поговорить с начальством, чтобы узнать, правду ли вообще говорит Бен (много позже я узнала, что он неисправимый газлайтер).

Я застряла в порочном круге перфекционизма и переработок, так что стала трудиться сначала 55, потом 60 и даже 65 часов в неделю. Все, что я делала, — работала, летала по работе (и при этом работала, сидя в самолете) и по ночам немного спала (и мне часто снилась работа).

Вскоре я уже чувствовала себя жутко усталой и разочарованной. Все должно было пойти совсем не так. Каждый вечер воскресенья наполнял меня ужасом и тревогой, и я гадала, какую часть подписного бонуса мне придется отдать, если я уволюсь. Но я знала, что не уволюсь. Это лишь подтвердит, что я неудачница. А мне надо было еще выплатить 37 тысяч долларов студенческого займа — и я отчаянно хотела подтвердить, что меня наняли не по ошибке.

Ну и, как полагается, «приняла страдания» и продолжила работать дальше.

\* \* \*

В следующие несколько лет ситуация реально улучшилась: моя компетентность повысилась, и очень помогло, что я по-настоящему любила работу с клиентами. Впрочем, я по-прежнему крутилась как белка в колесе, а моя фирма, как и многие другие, была только рада, что на нее работает такой амбициозный и неуверенный в себе достигатор, как я. Каждые десять — двенадцать месяцев на меня взваливали какой-нибудь новый проект, нового клиента, новую команду, новый город, новый набор обязанностей. Нередко, едва я чувствовала, что наконец-то адаптировалась, мне сообщали, что я нужна для другого проекта в другом городе и меня ждут на следующей неделе. Приходилось быстро все сворачивать, прощаться с клиентами и коллегами, с которыми уже завязались хорошие отношения, и уезжать.

Тем не менее я добилась немалых успехов: нескольких повышений, больших премий, высокой зарплаты. На личном фронте все было чудесно. В 2001 году я вышла замуж. Первого ребенка родила в 2003 году, второго — в 2004-м.

Со стороны я выглядела как настоящий образец успеха. У меня было все: крутая работа с впечатляющим названием должности, умные и талантливые коллеги, отличная семья, прекрасный дом и денег больше, чем маленькая девочка из резервации могла даже мечтать.

Но за кулисами я по-прежнему оставалась с тяжким грузом сомнений в себе и глубокой потребностью доказать, что я достаточно хороша. Хотя я приносила компании миллионные прибыли и постоянно получала повышения, мне все равно казалось, что кто-нибудь из более высокого начальства вот-вот догадается, что меня «наняли по ошибке». Вдобавок к десяти — двенадцати рабочим часам в день я беспокоилась, что стану плохой женой и матерью. Достаточно ли времени я провожу с мужем? А с двумя детьми? Как сильно испортят им жизнь мои долгие отлучки?

Я снова начала бояться воскресных вечеров. Мне становилось все труднее и труднее мотивировать себя, в некоторые дни даже с трудом вылезала из постели. Я списывала это на усталость — какая новоиспеченная мама не устает? — и все говорила себе, что вот сдам следующий большой проект и можно будет немного успокоиться. Или что дотяну до лета, возьму отпуск, отдохну, хорошо проведу время с семьей, и это хотя бы отчасти смягчит муки совести.

Я говорила себе, что успех, за которым я гонюсь, требует подобных жертв.

\* \* \*

В 2005 году я поняла, что так жить больше не могу. В июне умерла мама, моим сыновьям тогда было два года и шесть месяцев соответственно. Я получила тяжелый удар — сразу и горе, и послеродовую депрессию. Впервые в жизни я вообще не могла

работать. Нет, я пыталась. Заставляла себя сесть за компьютер, а потом падала, заливаясь слезами. Или начинала какой-нибудь проект, а голова просто отказывалась работать. Я была в абсолютном изнеможении, работа казалась бессмысленной. Зачем я вообще все это делаю? Мои усилия хоть что-то меняют?

Я взяла неоплачиваемый отпуск, чтобы побыть дома с детьми и восстановить силы. Мне было из-за этого стыдно (хотя я и была очень благодарна за то, что у меня в принципе есть такая возможность), но какой-то подсознательный инстинкт подсказывал, что, если я хочу снова эффективно и с радостью работать — если я *вообще* хочу снова работать, — мне нужно подлечить себя.

В 2006 году к моим двоим маленьким детям добавился еще один — я родила третьего сына. Но тот двухлетний период запомнился мне как положительное — и, заметьте, *беззаботное* — время по сравнению с работой. Даже с новорожденным ребенком на руках и двумя тоддлерами жизнь казалась легче и спокойнее, и спала я *больше*, чем во время своей консультантской «каторги». Это на самом деле был период серьезного обновления.

Но вскоре я начала понимать, что совсем не работать — не вариант. Проводить целые дни с выводком детей трех лет и младше — это, конечно, прекрасно, но вот интеллектуальной стимуляции мне явно не хватало. Я вернулась на работу в 2007 году с твердым намерением делать все иначе. Я защищала свое свободное время, не работала по выходным, наладила хорошие отношения с членами команды. Я обожала свою новую должность — главы отдела подготовки новых сотрудников и новых руководителей — и снова полюбила работу.

По иронии судьбы начальство оказалось мной настолько довольно, что снова меня повысило — а это опять-таки значило больше работы, больше обязанностей, больше поездок. Рабочее время постепенно увеличивалось, а с ним поднимался и уровень

стресса. Но я не хотела никого подвести. В конце концов, мне же оказали такое доверие.

Медленно, но верно я вернулась в прежнюю «мясорубку». И продолжала бы работать в таком же режиме, если бы тело в 2011 году не подало сигнал SOS.

Дома, уже лежа на диване и соблюдая постельный режим, я чувствовала себя довольно спокойной после дозы «Ксанакса», и только тут меня озарило. *«Черт побери! — подумала я. — Я же чуть не убила себя! Надо что-то менять. Надо что-то менять в себе».*

В эти несколько дней дома я наконец-то всерьез задумалась о своем стрессе, о нездоровых отношениях с работой и успехом, о разрушительных механизмах преодоления. В течение всей своей карьеры я была слишком занята, чтобы остановиться и задуматься, что же так гонит меня вперед и почему я настолько готова пожертвовать всем, кроме работы: временем, проведенным с семьей и друзьями, сном, физическими упражнениями, досугом — в общем, всем, что придает жизни смысл. Лишь когда мне наконец пришлось полностью остановиться, я осознала, каким же сильным было мое выгорание, хотя я по-прежнему любила работу с клиентами и верила в миссию фирмы.

Потом я поняла еще кое-что: ужасное напряжение, которое я всеми силами пыталась игнорировать, связано не с нагрузками на работе и даже не со страшным утомлением. Все дело в том, что я постоянно преследовала чужие цели, а не свои.

Я залилась слезами, когда наконец призналась себе, что чувствую полную оторванность от своего истинного призвания — и, хуже того, я настолько увлеклась достигаторством, подстегиванием себя и попытками угодить другим, что уже и не представляла себе, каково оно, это призвание.

Прямо там, на диване, я твердо решила, что нужно многое серьезно менять. Какой смысл во всех этих успехах, если я умру от инсульта вскоре после сорока?

Как только доктор разрешил мне, я занялась фитнесом. Одновременно с этим начала практиковать осознанность — об этом я вообще ничего не знала, пока не прочитала книгу «Ищи в себе» Чад-Мень Тана. Описанные им «ленивые медитации» (больше всего я люблю «кроватьные медитации») изменили мою жизнь. Я начала уходить в отпуск. Настоящий отпуск, когда я забываю о работе и устраиваю себе цифровой детокс. Я начала обозначать свои границы и защищать их. Больше никакой работы по выходным. Никаких беспрерывных поездок. Никаких «да» на любую просьбу из страха кого-нибудь разочаровать.

\* \* \*

Потом я нашла на работе неожиданное сокровище. Одна из моих должностных задач — готовить новых сотрудников, в то время в корпоративной среде была очень популярна тема эмоционального интеллекта (ЭИ). Направлений в исследовании ЭИ есть несколько, одно из них, наиболее распространенное и глубоко повлиявшее на современные представления о менеджменте и лидерстве, разработал доктор Дэниел Гоулман, психолог и научный журналист. Гоулман определил ЭИ как «умение распознавать свои и чужие чувства, мотивировать себя и хорошо управлять эмоциями в себе и в отношениях»<sup>1</sup>. По словам Гоулмана, ЭИ — это совершенно необходимый навык для любого лидера и главный фактор профессионального успеха. Я с удивлением обнаружила, что тысячи исследователей пришли к выводу, что разница между выдающимся лидером и средним управленцем

именно в уровне развития ЭИ. Поэтому я включила в наш курс подготовки новых сотрудников тренинги по развитию ЭИ, что всем очень понравилось.

И мне самой — тоже. Пять компонентов эмоционального интеллекта, предложенные Гоулманом — самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия и социальные навыки, — заставили меня всерьез задуматься о моей собственной манере управления и о том, как повлияли на мой стресс отсутствие самосознания и плохая саморегуляция. Я работала на автопилоте, игнорируя все сигналы организма о зашкаливающем уровне стресса, до тех пор, пока не заболела и не пережила сильнейшее выгорание. Раньше я думала, что выгорание — это чувство глубокого изнеможения, когда у вас такой стресс и так все достало, что хочется все бросить. Но на самом деле оно включает в себя широкий диапазон физических, умственных и эмоциональных симптомов и у разных людей может проявляться очень по-разному. Я не распознала выгорание у себя отчасти потому, что плохо понимала себя, а отчасти — потому, что мое ощущение выгорания не укладывалось в мои ограниченные представления о нем. Выгорание — это исключительный и уже хорошо изученный феномен, которому посвящены отдельные исследования. Согласно Всемирной организации здравоохранения, для выгорания характерны три признака:

- 1) утомление и потеря энергии;
- 2) негатив или цинизм по отношению к работе;
- 3) снижение профессиональной самооценки (чувство, что вы неэффективны или работаете не на все сто процентов)<sup>2</sup>.

Все три пункта идеально мне подходили. И я задумалась: если мне удастся каким-то образом развить эмоциональный

интеллект, смогу ли я воспользоваться этими навыками для борьбы со стрессом? А если бы я обладала развитым самосознанием и навыками борьбы со стрессом, когда только начинала работать, смогла бы я вообще избежать выгорания?

## ЧТО ВООБЩЕ ТАКОЕ ЭИ?

После публикации в 1995 году книги об эмоциональном интеллекте Дэниел Гоулман совместно с коллегами, докторами Ричардом Бояцисом и Энни Макки, продолжил разрабатывать концепцию\*, выделив в составе ЭИ четыре компонента — самосознание, саморегуляцию, социальное сознание и управление отношениями — и связанные с ними двенадцать ЭИ-компетенций, позволяющих добиваться превосходных результатов (см. рис. 1.1 на с. 25).

С практической точки зрения ЭИ — это набор компетенций, которые помогают понять, как эмоции воздействуют на мысли и поведение, а также разобраться в социальной среде и в том, как в ней эффективно работать. По сути, ЭИ — это:

- понимание себя;
- управление собой;
- понимание других;
- управление отношениями.

Два самых занимательных факта об ЭИ:

- ЭИ-компетенциям можно научиться. Благодаря нашему опыту формируются фундаментальные навыки ЭИ. С помощью практики их можно оттачивать, адаптировать и развивать.

---

\* Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта ; пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

— ЭИ-компетенции совершенствуются тем больше, чем больше вы ими пользуетесь.

На страницах этой книги вы найдете упражнения и анкеты с вопросами для размышления, которые помогут вам развивать и применять ЭИ для управления стрессом и защиты от выгорания.

<b>Самосознание</b>	<b>Само-регуляция</b>	<b>Социальное сознание</b>	<b>Управление отношениями</b>
Эмоциональное самосознание	Эмоциональный самоконтроль	Эмпатия	Влияние
	Адаптивность		Наставничество
	Ориентация на достижения	Организационное сознание	Управление конфликтами
	Позитивное мировоззрение		Командная работа
			Вдохновляющее лидерство

Рис. 1.1. Компоненты и компетенции эмоционального интеллекта<sup>3</sup>

Одну за другой я начала глотать книги об ЭИ, позитивной психологии и выгорании, желая всерьез изучить эти темы — «раскопать все до основания», как говорят в ученых кругах.

И вот я наконец-то решила идти за своими желаниями, а не за чьими-то еще. В 2013 году поступила на докторантуру в Пенсильванском университете. Это оказалось идеальное место для такого ботаника, как я, где я могла работать вместе

с экспертом по ЭИ Энни Макки. Я тут же погрузилась в литературу об эмоциональном интеллекте, стойкости, стрессе и выгорании. Все сразу встало на свои места: недостаток стабильности и безопасности в детстве породил избыточную потребность и в том и в другом; стресс стал для меня знаком почета; почувствовав синдром самозванца, я угодила в ловушку переработки и перфекционизма; чтобы смягчить стресс, я прибегала к действиям, которые дают комфорт (запойный просмотр сериалов на Netflix и фастфуд), а не обновление (проводить время с семьей, гулять, путешествовать, просто отдыхать).

После невероятного интеллектуального и личного пробуждения наступило время превратиться из студента в ученого. Я начала разрабатывать и проводить собственные исследования эмоционального интеллекта, стресса и выгорания, ожидая предсказуемых результатов, которые лягут в основу моей диссертации.

Но вместо этого я наткнулась на кое-что, что изменило ход моих исследований, а в конце концов и моей жизни.

\* \* \*

В исследовании выгорания и профессионального стресса участвовали главные врачи 35 крупных госпиталей. Большинство из них — 69% — определили свой уровень стресса как «тяжелый», «очень тяжелый» или «хуже не бывает». Я ожидала, что такому уровню профессионального стресса будет соответствовать и высокий уровень выгорания. Но нет — большинство руководителей, испытывающих сильный стресс, не только *не* страдали от выгорания, но и *не* имели симптомов, указывающих на выгорание в обозримом будущем.

Это было невероятно интересно, но результат одного маленького исследования трудно счесть научным прорывом. Мы с командой продолжили собирать данные, опрашивая руководителей на стрессовых должностях. И каждый раз замечали одну и ту же закономерность: некоторые участники исследования, конечно, соответствовали диагностическим критериям выгорания, но всегда находилась группа людей, которые, несмотря на опасный уровень стресса, не страдали от выгорания и не имели его симптомов.

В чем волшебная сила этих людей? Может быть, они выиграли в генетическую лотерею или их устойчивость — это дар свыше? Может, секрет в воспитании — вдруг их растили необычайно спокойные родители? Может быть, они, как джедаи, сохраняют невозмутимость даже в хронической стрессовой среде? Или все-таки это приобретенный навык?

В общем, что это у них такое и можно мне тоже отсыпать немного?

\* \* \*

В статьях, посвященных выгоранию, можно прочитать о его стремительном распространении по всему миру. И об этом действительно стоит знать. Но меня заинтересовала та малоизученная выборка людей, которые, казалось, имели иммунитет к выгоранию. Если я смогу разобраться, что отличает этих людей от других и что общего у них между собой, то, возможно, найду ключ к решению этой проблемы.

Именно этим я и занялась, проводя сотни подробных интервью с руководителями, уровень стресса которых был 7 баллов и выше по 10-балльной шкале. Они каким-то образом избегали выгорания. Какой «икс-фактор» их спасал?

## ШКАЛА ОЦЕНКИ СТРЕССА



Рис. 1.2. Шкала оценки стресса

Собрав данные, я обнаружила, что действительно у всех этих людей *есть* что-то, отличающее их от остальных и объединяющее их между собой. «Икс-фактор» был у меня под носом с самого начала. Им оказался эмоциональный интеллект.

Вне зависимости от должности и сферы, в которой они работали, условий, в которых они росли и воспитывались, люди с иммунитетом к выгоранию имеют одну общую черту: высокий уровень эмоционального интеллекта.

Дело было не в их сверхъестественном спокойствии или бесстрастной манере управления. Многие из них выглядели заведенными или тревожными, все они были глубоко погружены в свою работу. Но они точно понимали собственные эмоции и эмоции своих подчиненных и коллег и умели справляться с эмоциями, оставаясь в гуще событий и не прибегая к непродуктивным защитным паттернам или нездоровому поведению.

Иными словами, все они полагались на свой ЭИ, чтобы управлять своими эмоциями и адекватно реагировать на чужие эмоции в высокострессовых ситуациях. Например, когда от человека зависит безопасность целого населенного пункта, или фирма потеряла ценного клиента, или нужно *прямо сейчас* принять

судьбоносное решение, или предстоит запуск важной инициативы или нового рискованного проекта... Или когда навалилась ежедневная рутина и сделать надо слишком много, а времени и поддержки для этого слишком мало. Хорошо развитый ЭИ помогает адаптироваться к ситуации, справляться со стрессом и дает иммунитет от выгорания. Опыт этих людей подтвердил основополагающий факт: иммунитета от стресса нет ни у кого, но иммунитет от выгорания может приобрести каждый.

Да, каждый. Все потому, что эмоциональный интеллект — это не что-то, с чем рождаются лишь немногие счастливики. Это навык, который можно отточить, как и любой другой. *Кто угодно* может развить свой эмоциональный интеллект и воспользоваться основанными на нем стратегиями, чтобы справляться со стрессом на работе и иметь прививку от выгорания.

И именно этому я собираюсь научить вас.

\* \* \*

Один из первых и самых важных шагов к иммунитету от выгорания — определить уровень риска. Какой сейчас у вас уровень стресса на работе? Вы чувствуете стресс, есть ли опасность выгорания, идет ли речь о высоком риске выгорания или оно уже произошло? (Чтобы проверить свой риск, заполните анкету «Риск выгорания» на с. 326. Можете заполнить ее прямо на страницах книги.)

Вне зависимости от результатов опроса, если у вас в руках эта книга, могу предположить, что вы испытываете стресс и беспокоитесь, что он может перейти в выгорание. Или, вероятно, как и миллионы других людей (и я сама в 2011 году), вы уже выгорели. Чтобы эта книга была вам полезна, результаты своих исследований я сгруппировала по основным ЭИ-навыкам, которые

выявила у людей, имеющих иммунитет к выгоранию. Именно о них я и буду рассказывать в этой книге. Каждая глава посвящена одному навыку, и я покажу вам, как его развивать и использовать:

1. Осознанность.
2. Саморегуляция.
3. Значимые связи.
4. Установки.
5. Восстановление, воссоединение и переосмысление.

**Осознанность** в эмоциональной сфере, помогающая распознавать эмоции и их влияние на мысли и поведение, — это фундамент, на котором основываются все остальные навыки, обеспечивающие иммунитет к выгоранию. Высокая степень самосознания помогает нам понять, что и почему для нас триггер, что делает нас чувствительнее к стрессу, что заставляет переступить критическую черту между полезным стрессом, который дает энергию и помогает сохранять концентрацию, и вредным стрессом, который утомляет и подавляет нас. Благодаря осознанности мы знаем свои защитные реакции при стрессе, понимаем, какое воздействие оказываем на окружающих; наконец, можем разобраться, что поддается нашему контролю, а что нет.

**Саморегуляция** — это умение хорошо управлять эмоциями, мыслями и поведением. Когда мы чувствуем стресс и подавленность, эмоции могут полностью нас захватить и мы потеряем контроль над мыслями. Всем отлично известно, что происходит, когда мы в слишком возбужденном состоянии: мы делаем что-то совершенно непродуктивное или даже вредное, что вызывает у нас (и коллег) еще больший стресс. Научившись

саморегуляции, мы сможем не поддаваться негативным мыслям, непродуктивным эмоциям и импульсивному, неизученному поведению, что подвергает нас риску выгорания и отвлекает от образа идеального «я».

**Значимые связи** помогают снизить стресс и предотвращают переработку, а еще предлагают здоровые формы обновления. Исследования показывают, что люди, имеющие значимые связи любого типа — личные или общественные отношения, профессиональные связи, любимые проекты и хобби, — чувствуют себя благополучнее, меньше страдают от стресса и более здоровы физически и эмоционально. Мы узнаём, как значимая связь с работой, отношениями и ценностями помогает снизить стресс и защититься от выгорания.

**Установки** — это наше мировоззрение и отношение к работе, жизни и всему остальному. Какие у нас установки — полные надежд и оптимизма или негативные и пессимистичные? Мы верим, что мир — это замечательное, прекрасное, безопасное, изобильное место, которое полно смысла и может стать еще лучше? Или же нам кажется, что он летит ко всем чертям? Исследования показывают, что люди с позитивными, полными надежд установками, уверенные, что могут что-то изменить к лучшему, даже если внешние обстоятельства крайне негативны, более стойки, меньше страдают от стресса и завязывают более крепкие личные и профессиональные отношения. В своих исследованиях я обнаружила, что наиболее сильный естественный иммунитет к выгоранию — у тех людей, которые имеют позитивный взгляд на мир, которые верят, что стресс может сделать человека лучше, у которых менталитет лидера-служителя и которые умеют относиться к себе с сочувствием. Мы узнаем способы не отчаиваться и верить в лучшее, которые сработают даже у самого убежденного пессимиста.

**Восстановление, воссоединение и переосмысление (ВВП)** — это целая стратегия развития иммунитета к выгоранию. Люди, которые регулярно уделяют время восстановлению от профессионального стресса, снижают риск выгорания. Если выгорание уже началось, тем более необходимо нормальное восстановление. Уделяя время воссоединению со своими ценностями и видением, тоже можно предотвратить выгорание. Особенно это важно, когда человек сталкивается с сильным стрессом на работе, например из-за новой должности, изменения корпоративной культуры или неудачи. Наконец, переосмысление своего дальнейшего пути — как после выгорания, так и при первых признаках стресса — помогает человеку укротить это выжигающее пламя.

В своей книге я познакомлю вас с новейшими исследованиями по борьбе со стрессом, профилактике и восстановлению после выгорания; с реальными историями людей, имеющих естественный иммунитет к выгоранию и приобретших его позже; с разнообразными упражнениями и анкетами, которые помогут составить собственный план развития иммунитета от выгорания.

Но, прежде чем мы нырнем глубже, несколько оговорок. В лучшем случае выгорание можно предотвратить задолго до того, как оно наступит. Однако если оно уже началось и вы *хотите* остаться в строю, я покажу вам, как воспользоваться ЭИ-навыками и иммунитетом к выгоранию, чтобы вы могли восстановиться и наладить здоровые отношения с работой.

Но если у вас на работе токсичная и давящая атмосфера или выполнение профессиональных задач требует всех ваших физических и душевных сил, то необходимо задуматься об увольнении. Вы не обязаны терпеть невыносимые условия работы. Мне пришлось узнать это на собственном горьком опыте, и, оглядываясь

назад, я благодарна моим проблемам со здоровьем, которые заставили меня пересмотреть отношения с работой и направили на путь, который больше соответствует моим ценностям и образу идеального «я». Очень надеюсь, что вы до такого все-таки не дойдете. Если вы попали в похожую ситуацию, обратитесь за помощью прямо сегодня, а потом, чуть позже, вернитесь к этой книге: она придаст смелости для принятия решений и поможет найти новый, более здоровый карьерный путь — намного раньше, чем это сделала я.

После пандемии COVID-19 в компаниях стали больше внимания уделять душевному здоровью и благополучию сотрудников, чему я, конечно, очень рада, но выгорание по-прежнему остается системной проблемой, глубоко укоренившейся в культуре многих организаций. Моя бывшая студентка доктор Кармен Эллисон, ныне глава отдела кадров в Гуверовском институте Стэнфордского университета, изучала эффекты тяжелого стресса и межличностного давления на руководителей высшего звена. Стресс и ситуации, где ставки высоки, всегда будут оставаться неотъемлемой частью работы, замечает она, но бизнес-культура воспекает тяжелые задачи и даже настаивает на них как на «ожидаемом обряде посвящения». Сотрудники считают, что у них нет иного выбора, кроме как пережить это «испытание огнем» и рассматривать его как знак почета.

К сожалению, с тех пор, когда я работала консультантом, ничего не изменилось. Хотя мы точно знаем, что этот путь нежизнеспособен, паттерны остаются прежними. В исследованиях Эллисон 11% участников оценили стресс на работе как *выше*, чем 10 из 10, многие переживали серьезные ментальные страдания. «Опыт сильнейшего давления был вреден для здоровья и благополучия этих руководителей, их когнитивных навыков и способности к сосредоточению и вредил работе организации, — писала

она, — что нанесло непоправимый ущерб некоторым из наших ценнейших человеческих ресурсов». В конце концов Эллисон пришла к пугающему выводу: «Учитывая безразличие, с которым проводится отбор лидеров на сложные задания и обеспечение их поддержкой, я пришла к выводу, что лидеров высшего звена считают расходным материалом»<sup>4</sup>.

Расходным материалом? Что-то здесь явно не так.

Сейчас я наставник Алексы, старшеклассницы, которая делает проект по социологии, посвященный распространению и тяжести выгорания среди учеников старших классов. Она рассказала мне, что 55% ее одноклассников согласны или совершенно согласны, что чувствуют подавленность и выгорание, и в тот же день мой друг переслал мне доклад с пугающей статистикой. Общемировой уровень выгорания в 2022 году слегка снизился — с 71 до 63%, — но невероятные 84% из числа работников поколения Z в прошлом году сообщили о выгорании. Это ужасающий факт. Впрочем, по-настоящему напугала меня другая статистика: 40% респондентов считают, что выгорание — это *неотъемлемая часть успеха*<sup>5</sup>.

Опытные профессионалы, молодые сотрудники, только начинающие работать, и даже *подростки* — мы все выгораем, мы истощены и деморализованы, и почти половина из нас считает, что выгорание обязательно для успеха. Что-то здесь очевидно не так.

Я не знаю, какие системные и культурные изменения нужны, чтобы избавиться от выгорания. Но я знаю, что нам нужны коллективные усилия сознательных и энергичных работников, готовых изменить устоявшееся положение вещей: вместо принципа «плыви или утони» перейти к «поддерживай и побеждай», чтобы у всех были условия работы, необходимые для процветания. Выгорание лишает людей шанса быть эффективными, по-настоящему

внести свой вклад и почувствовать себя на работе довольными и счастливыми. Организации ежегодно теряют более 190 млрд долларов из-за абсентеизма на работе (прогулов и растянутых по времени перерывов), потерь производительности труда и текучки кадров. А еще выгорание лишает весь мир открытий, которые могли бы сделать врачи, учителя, изобретатели, руководители, предприниматели, офицеры безопасности, политики, если бы не чувствовали себя переутомленными, подавленными, лишенными поддержки и непродуктивными.

Давайте не позволим этому произойти. Вне зависимости от того, работаете вы на напряженной и стрессовой работе, которую очень любите и хотите сохранить, или только почувствовали тревожные признаки хронического стресса и подступающего выгорания, жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на изнеможение, болезни, неблагодарную работу и выгорание. Я обучала иммунитету к выгоранию тысячи людей по всему миру, и меня по-прежнему потрясают истории о том, насколько лучше стала их жизнь — и на работе и вне ее, — когда они научились использовать ЭИ-навыки и нашли более эффективные способы справляться с профессиональным стрессом. Я с радостью делюсь этими историями на страницах книги — вместе со множеством практических инструментов и стратегий, используя которые, вы защитите себя от выгорания.

Эта книга написана с глубокой благодарностью всем прекрасным людям, которые помогли мне понять, почему некоторые из нас не страдают от выгорания и чему мы можем у них научиться. А посвящается она всем замечательным читателям, которые хотят взять благополучие в свои руки и наслаждаться более счастливыми и здоровыми отношениями с работой.



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

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

