

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Нервный срыв и неожиданное открытие	7
---	---

ЧАСТЬ I

Выгорание в XXI веке

ГЛАВА 1

Как определить, что у вас выгорание,
когда весь мир в огне?

<i>Когда стресс приводит к выгоранию</i>	27
--	----

ГЛАВА 2

Три разновидности выгорания

<i>(И да, у вас могут быть три из трех)</i>	43
---	----

ЧАСТЬ II

Пять столпов борьбы с выгоранием

ГЛАВА 3

Мировоззрение

<i>Может, вся проблема во мне?</i>	75
--	----

ГЛАВА 4

Забота о себе

<i>Переосмыслием самопомощь</i>	118
---------------------------------------	-----

ГЛАВА 5

Управление временем

Всё в глазах смотрящего 159

ГЛАВА 6

Личные границы

Этому нужно учить в школах 199

ГЛАВА 7

Стресс-менеджмент

Когда «бей или беги» — ваша базовая реакция 254

ЧАСТЬ III

Наполните жизнь жизнью

ГЛАВА 8

Как понять, что пора уходить 293

ГЛАВА 9

Как навести порядок в жизни (срочно!) 306

Благодарности 317

Об авторе 319

Примечания 320

ВВЕДЕНИЕ

Нервный срыв и неожиданное открытие

Мрачным морозным днем, стоя в супермаркете напротив полки с лапшой быстрого приготовления, я наконец отбросила гордость и позвонила родителям. Глотая слезы и не вытирая текущие на шарф сопли, я сказала им, что больше так не могу. В последние два года мне казалось, что вся моя жизнь — это нескончаемый список дел: с рассвета до заката я разрывалась между разными задачами, и меня никогда не покидало ощущение, что я могла бы справиться с ними лучше. (Если замечаешь, что *ты с радостью ждешь* очередного приступа сильнейшей мигрени, значит, все действительно очень плохо. Когда я просыпалась утром и видела перед собой мерцающие пятна, а глаза болели так, будто кто-то воткнул в них ножи, я чувствовала странное облегчение, потому что, лежа на полу в ванной и пытаюсь сделать так, чтобы меня не вырвало от боли, я могла хоть немного отдохнуть от всепоглощающих хлопот.) Итак, я стояла и ревела в супермаркете, встречая косые взгляды чикагцев, которые просто хотели в тишине купить продукты. Так плохо я себя никогда еще не чувствовала. Мне хотелось уволиться с работы, отчислиться из магистратуры, уехать из этой ледяной дыры, которую все называют Средним Западом, и просто... исчезнуть. «Ненадолго», — заверила я родителей.

ЗВОНЧКИ, ЗВОНЧКИ — ОНИ ВЕЗДЕ

Имейте в виду: слова «я хочу исчезнуть» — это очень тревожный звоночек.

В течение двух лет я чувствовала себя на последнем издыхании. Как вышло, что я так вымоталась в самом начале своей карьеры? Моя жизнь в 20 лет совсем не была наполнена весельем и свободой, о которых все грезят в этом возрасте. Каждое утро в шесть часов, когда срабатывал будильник, я первым делом чувствовала сдавливающий грудь страх. За ним обычно стремительно накатывали мысли о делах, которые ждали меня в этот день. Заставив себя встать с кровати, я надевала мятый деловой костюм, выходила из дома и брела по ледяному Чикаго около полутора километров до железнодорожной станции. Я напоминала зомби: с невидящим взглядом, на пустой желудок, я на автомате переставляла замерзшие ноги.

Поездка до работы занимала полтора часа, в пути я обычно читала учебные материалы, наверстывая упущенное, и красилась, пытаясь макияжем скрыть мешки под глазами. На работе я вела себя как самый обычный сотрудник, который пытается угодить всем, пренебрегая собственными интересами. Я считала, что не имею права отстаивать свои личные границы, поэтому послушно выполняла все поручения, которые сваливались на мою голову, — неважно, кто меня просил и что от меня требовалось. Чтобы зарекомендовать себя как надежного сотрудника, я ходила на все совещания, была членом рабочих групп, о существовании которых даже не догадывалась раньше, и выполняла задачи, за которые никто не желал браться. Мне хотелось проявить себя, как можно быстрее продвинуться по карьерной лестнице и — это, наверное, самое важное — *понравиться* всем. Я ставила эффективность превыше всего остального: моего здоровья, отношений с близкими, личной жизни и интересов.

И я была идеальным сотрудником, но за это мне приходилось платить высокую цену.

Возвращаясь вечером в город, я прямо с поезда *бежала* (не рекомендую это делать в зимних ботинках) на занятия, которые начинались в 18:00. Чувствуя себя изможденной и пытаясь смириться с тем, что этот долгий день еще не закончился, я сидела за партой и заставляла свой полумертвый мозг отвлечься от боли в ногах и сосредоточиться на конспектировании лекции. После занятий я шла домой, заваривала себе лапшу, делала домашнее задание, листала соцсети, а потом проваливалась в беспокойный сон, уже тревожась о завтрашнем дне.

По идее, в субботу и воскресенье я должна была отдыхать. Но вместо этого я позволяла чувству вины и другим людям распоряжаться моим временем. Друзья, действовавшие из лучших побуждений, но не умевшие оптимально планировать время, предлагали мне встретиться на другом конце города. Я не хотела их подводить, поэтому всегда соглашалась в надежде найти время на отдых как-нибудь потом (спойлер: чаще всего у меня не получалось). Я любила своих друзей, но *каждая* встреча с ними была для меня тяжелым испытанием просто потому, что я мечтала остаться дома и нормально выспаться. Тогда я даже не думала о том, чтобы пойти в тренажерный зал, почитать книгу ради удовольствия и в целом наслаждаться молодостью: я просто была счастлива, что пережила очередную неделю. У меня случались плохие и хорошие дни, но каждый раз на протяжении нескольких лет я была неизменно *занята*.

Однако, несмотря на весь ужас, который я испытывала в повседневной жизни, со стороны казалось, что я неплохо справляюсь. Я работала в сфере, которая меня интересовала (корпоративное обучение персонала), и училась в магистратуре по специальности «психология управления». Желая добиться успеха, я максимально загрузила себя работой

и учебой, благодаря чему все думали, что моя жизнь идеальна. Я тогда чувствовала себя как утка, которая как будто безмятежно скользит по воде, но на самом деле лихорадочно гребет, чтобы держаться на плаву. И, знаете, меня осенило: **неважно, как *выглядит* ваша жизнь, — важно, как вы себя чувствуете.** Я, например, чувствовала себя отвратительно.

КАК Я УЗНАЛА, ЧТО У МЕНЯ ВЫГОРАНИЕ

В тот морозный зимний день мои родители, которые верят в жесткое обращение с ребенком ради его же блага, сказали мне, что я сильная, что все пройдет со временем и что мне нужно продолжать идти намеченной дорогой. Естественно, я хотела, чтобы вместо этого они сказали: «Доченька, не переживай; если не хочешь учиться, возвращайся домой, мы обеспечим тебя деньгами». Тем не менее их слова вернули меня с небес на землю и помогли понять, что никто не решит мои проблемы за меня. Мне придется делать это самой. Я верила им, когда они говорили, что справлюсь, но в то же время у меня еле хватало сил держаться... Я искренне хотела идти дальше, но уже другим путем. Я не могла больше безучастно наблюдать за своим выгоранием. Время от времени я читала статьи о стрессе и усталости на работе, но это явно не помогало улучшить мое состояние. Мне нужно было решение, и я пообещала себе его найти. Я вытерла слезы, сказала родителям, что люблю их, взяла свою лапшу и пошла домой. Я чувствовала, что впереди меня ждет новый этап, но для начала мне нужно было просто завернуться в одеяло, поесть и как следует выспаться.

Изучив свои симптомы (от «ночных кошмаров о работе» до «желания расплакаться на совещании»), я узнала, что длительная психологическая и физическая усталость называется эмоциональным выгоранием и у меня были все его

признаки: апатия, постоянная усталость и нежелание заниматься вещами, которые раньше приносили мне удовольствие. Прежде я тоже сильно уставала (например, когда сдавала выпускные экзамены, во время авралов на работе или неурядиц в личной жизни), но никогда не чувствовала настолько сильное переутомление, которому не было видно ни конца ни края. Позже я расскажу о культурной и научной подоплеке выгорания, а также о комплексе причин, которые к нему приводят. Сейчас же вам достаточно знать, что я ощущала выгорание как бесконечную череду тяжелых дней.

Поначалу я не воспринимала свое выгорание всерьез, потому что мне казалось, что все вокруг испытывают то же самое. И это явление не только распространено, но и считается чем-то *модным*... Зайдите в любой бар, и вы наверняка услышите, как друзья спорят о том, кто устал больше: «Я уже несколько лет работаю без обеда», «Я раньше семи вечера с работы не ухожу», «Да какой отпуск? Без меня работа всего отдела встанет». Слишком много людей пытаются представить свои страдания как норму.

В течение нескольких недель после того отчаянного звонка родителям я спрашивала у людей из моего окружения, как им удастся вести активную жизнь и избегать выгорания, — особенно меня интересовало мнение тех, кем я восхищалась. Мне отвечали непонимающими взглядами, неловкими смешками и неубедительными банальностями. И все же мой опыт работы в сфере развития персонала подсказывал, что *где-то кто-то* обязательно должен был придумать простое решение этой проблемы. Я искала ответ в интернете, но нашла лишь сайты с давно устаревшей информацией. Я искала его в соцсетях, но не обнаружила ничего хорошего — только испытала нездоровое раздражение от рекомендаций заниматься йогой или медитацией. (Ни в коем случае не осуждаю тех, кому эти практики нравятся, но мне они не по душе. «Мне не по душе» — это

мой элегантный способ намекнуть, что меня что-то выводит из себя.)

Решения проблемы, которые мне удалось найти, либо не соответствовали новой реальности, где работа перенеслась в виртуальный мир (например, совет «оставить работу на работе» — как это сделать сейчас, когда работа буквально находится у нас дома и в телефоне, с которым мы не расстаемся?), либо были банальны («нужно выспаться»), либо предполагали, что я должна от чего-то отказаться. Уволиться с работы. Взять академический отпуск. Жестко говорить «нет» новым возможностям. Но проблема заключалась в том, что я хотела *продолжать* заниматься своим делом. Я *любила* своих коллег и свою работу, мне хотелось получить диплом по специальности, которая мне нравилась. Каждая из этих вещей по отдельности приносила мне достаточно удовольствия. Но вместе они для кого угодно превратились бы в невыносимое испытание. В конце каждого дня **я не мечтала о другой жизни и других целях — я просто хотела, чтобы мне было не так тяжело. Я желала продолжать свои начинания, но не ощущать при этом, что они высасывают из меня все соки.**

Сталкиваясь с проблемой, первым делом я обычно стараюсь разведать обстановку. Поэтому я начала общаться с другими людьми, которые также стали жертвами выгорания (меня интересовало, какие они испытывают трудности и какое решение рассчитывают найти). Проведя ряд продолжительных бесед и изучив методы борьбы с выгоранием, я увидела определенные закономерности и наметила пути решения проблемы. Когда речь заходила о том, что помогает людям предотвратить выгорание или, напротив, делает их более уязвимыми перед ним, чаще всего всплывали одни и те же темы: мировоззрение, забота о себе, личные границы, управление временем и стресс-менеджмент. Чтобы лучше в них разобраться, я решила, что буду проводить

эксперименты на себе. Приступая к разработке стратегии по борьбе с выгоранием, я не стала менять свое расписание, поэтому дел у меня только прибавилось. И это было правильно: как еще я смогла бы проверить, действенны мои методы или нет?

Итак, если вкратце, моя стратегия сработала. Применяв методы, которые описаны в этой книге, я смогла значительно улучшить качество жизни и работы, *даже несмотря на то, что* по факту загрузила себя еще сильнее. (Мои родители тоже выдохнули с облегчением, когда перестали слышать, как я плачу в трубку телефона, стоя в супермаркете.) Для начала я честно оценила свои возможности и отказалась от всего маловажного. Затем научилась отстаивать личные и профессиональные границы. Потом улучшила свой навык борьбы со стрессом — можно сказать, я впервые в жизни начала осознанно бороться с ним на постоянной основе. Кроме того, я создала выполнимый план заботы о себе. Мы знаем, что эти компоненты очень важны по отдельности, но я никогда не видела, чтобы кто-то объединил их в единую стратегию. Сама я тоже никогда их не комбинировала. Через несколько месяцев я ощутила себя менее усталой и более сосредоточенной. Меня перестало душить чувство вины, когда я говорила «нет», и я начала получать истинное удовольствие от того, чем занималась. Я наконец-то почувствовала, что вновь управляю своей жизнью. Мигрени стали беспокоить меня реже. Конечно, перемены произошли не за день и не за два — мне пришлось серьезно поработать над собой и принять несколько жестких решений, но оно того стоило. И тут у меня возник вопрос: а сможет ли моя методика помочь другим людям?

Чутье подсказывало мне, что сможет. Чтобы проверить свою гипотезу, я создала курс для индивидуальной работы с людьми. Я выбрала работу один на один, а не с группами, потому что это самый надежный способ, позволяющий

проверить методику на практике и получить точные результаты и прямую обратную связь. Мой личный опыт борьбы с выгоранием лег в основу курса, потому что, только самостоятельно испытав свою стратегию в поле, можно понять, какие методы *действительно* работают. Начав получать положительные отзывы от клиентов, прошедших мой курс, я решила, что теперь можно подключить социальные сети, чтобы рассказать людям о моей стратегии борьбы с выгоранием.

Как же вовремя я приняла это решение! Вскоре после того, как я начала выкладывать посты о выгорании, разразилась пандемия коронавируса. И одним из множества негативных эффектов пандемии стало рекордное количество людей, испытывающих стресс на работе: в 2020 году от стресса страдало 38% всех работников в мире¹. В 2021 и 2022 годах эта цифра выросла еще сильнее². Когда 44% работников³ жалуются на то, что они *ежедневно* испытывают стресс на работе, нет ничего удивительного в том, что люди начинают больше интересоваться методами борьбы с выгоранием.

Огромные очереди на онлайн-консультации, нескончаемый поток писем, приходящих на мою электронную почту, и растущее число подписчиков на мои аккаунты в соцсетях свидетельствовали о том, что проблема выгорания становилась все насущнее. В самый разгар пандемии мой канал в TikTok вырос с 2000 подписчиков до 100 000 всего за месяц! Мой курс стал настолько востребован, что я не могла и дальше продолжать работать в индивидуальном формате. Поэтому я создала групповой тренинг по борьбе с выгоранием, чтобы охватить как можно большую аудиторию. На данный момент мой групповой тренинг прошли сотрудники таких крупных компаний, как Pepsi, Nickelodeon, Thermo Fisher, PayPal и др. Во время занятий даже самые опытные и высокопоставленные сотрудники задают мне вопросы наподобие: «Как мне дать другим понять, что

я не отвечаю на звонки после 19:00?»». Все потому, что выгорание не щадит никого — неважно, в какой отрасли и на какой позиции вы работаете, оно найдет вас и заставит пожертвовать качеством жизни ради эффективности.

ВЫГОРАНИЕ? В XXI ВЕКЕ? НУ НАДО ЖЕ!

Из-за пандемии коронавируса в мире началась эпидемия выгорания. Всюду людям приходилось мириться с отсутствием стабильности, непригодными условиями труда, социальной изоляцией и удручающими новостями, которыми были переполнены все СМИ. Какой смысл проверять рабочую почту, когда вокруг умирают люди? Многих стала раздражать обыденность работы в условиях, когда весь мир переживает трагедию. Совокупность этих факторов стресса привела к значительному ухудшению психического здоровья целых народов. В первый год пандемии Всемирная организация здравоохранения сообщила, что в результате COVID-19 заболеваемость депрессией и тревожными расстройствами выросла на 25%⁴.

Мы все оказались в новой реальности, где нам предстояло все начинать сначала, и никто из нас не знал, сколько такая жизнь продлится. Родители пытались совмещать работу с уходом за детьми, которые теперь не ходили в садики и школы. Соседям по квартире с разными рабочими графиками стало жить еще сложнее, чем прежде. Ученики оказались оторванными от школы, и их мечты о поступлении в вуз начали постепенно рушиться. Каждый страдал по-своему, но все мы стали жертвами уже не сиюминутного стресса, а длительного выгорания. К концу 2021 года на выгорание жаловались около ⅓ работников⁵.

Теперь термин *выгорание*⁶ применяют не только по отношению к специалистам сферы здравоохранения, сутками

спасающим жизни людей, финансовым консультантам, работающим по 100 часов в неделю, и бухгалтерам в период подачи налоговых деклараций. Сегодня мы все чаще говорим о скрытом выгорании, которому может быть подвержен любой из нас. Тем не менее ни одно из найденных мной определений этого феномена — я искала как в книгах, посвященных выгоранию, так и в материалах ВОЗ* — не способно правильно описать, как выгорание проявляется в современных постпандемийных реалиях, когда провести границу между работой и личной жизнью стало сложнее, чем когда-либо прежде. К сожалению, мы оказались в мире, где многие говорят «Я живу на работе» вместо «Я работаю на дому».

Именно поэтому я определяю выгорание как *состояние, при котором человек в течение долгого времени чувствует переутомление, стресс и разочарованность в выбранном жизненном пути*. Упоминание разочарованности очень важно, потому что вы можете жить успешной в традиционном понимании жизнью, которая не приносит

* В 11-м издании «Международной классификации болезней и проблем, связанных со здоровьем» (МКБ-11) Всемирная организация здравоохранения определяет выгорание как синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте, с которым не удалось справиться. Он характеризуется тремя составляющими: 1) чувством истощения энергии или изнеможения; 2) возрастанием эмоциональной отстраненности от работы, негативным или циничным отношением к работе и 3) чувством неэффективности и недостатка достижений. Также ВОЗ заявляет, что эмоциональное выгорание может случиться исключительно на работе. Определение ВОЗ однозначно важно, но оно не берет в расчет области жизни человека, где работа пересекается с личной жизнью, не рассматривает практики наподобие неоплачиваемого декретного отпуска и не затрагивает темы отсутствия цели в жизни и несоответствия работы устремлениям человека, которые отчетливо проявляются у некоторых людей при выгорании. — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. пер.*

вам *никакого* удовольствия, из-за чего у вас могут возникнуть симптомы выгорания.

Выгорание довольно редко является следствием *одной* проблемы, которую легко обнаружить и исправить. **Выгорание — это смерть от тысячи порезов бумагой. Это утомление и неудовлетворенность, которые возникают из-за долгого пренебрежения качеством жизни.** Это когда каждое утро куда-то бежишь, когда нужно «доделать проект» вечером или в выходной день, когда испытываешь чувство вины, потому что после работы не было сил заняться тем, что давно планировалось, когда из-за постоянной усталости перестаешь общаться с людьми. Эти мелочи могут привести к серьезным проблемам.

С выгоранием связано множество болезней⁷, в том числе расстройства сна, депрессия, скелетно-мышечные боли (с локализацией в запястьях, шее и спине), сердечно-сосудистые заболевания, изменения в структуре мозга⁸, диабет, а также ослабление иммунитета. Негативное влияние выгорания объясняется тем, что оно постоянно подвергает разум и тело стрессу⁹, из-за которого в организме происходит выброс гормона стресса кортизола¹⁰. Он полезен в небольших дозах, но, если его поступление вовремя не перекрыть, он может привести к росту артериального давления, повышению уровня сахара в крови и воспалительным процессам. Мы *знаем*, что, если не бороться с выгоранием, могут возникнуть проблемы со здоровьем, но все равно ничего не делаем.

В краткосрочной перспективе мы как будто выигрываем, отдавая приоритет работе. Действительно, когда нам хочется преуспеть в жизни, мы считаем, что должны жертвовать своим благополучием, пока не «заработаем себе имя». Однако все наоборот: поддержание здорового баланса между работой и личной жизнью способствует росту эффективности сотрудника¹¹ и его вовлеченности

в рабочий процесс, а также позволяет ему получать больше удовлетворения¹², благодаря чему снижается вероятность того, что он решит уволиться. Карьера — это марафон, а не спринт. А выгорание — это не модный тренд, который возник под воздействием современной рабочей среды, или очередной способ сказать «Я устал». Это очень серьезное состояние, которое не дает нам удовлетворить самые базовые потребности.

Согласно результатам исследований, здоровые отношения положительно влияют на качество жизни человека¹³. Если верить ученым, поддержка других людей — будь то друг, с которым вы прошли огонь и воду, близкий по духу коллега или ваша мама, которой вы звоните каждый день (я тоже так делаю), — помогает избежать выгорания и стать счастливее¹⁴. Но выгорание — коварный враг. Оно обычно лишает нас как раз того, что помогает от него защититься, — например, посиделок с семьей или просмотра спортивных трансляций с друзьями. К сожалению, взаимосвязь между усталостью и социальной изолированностью говорит о том, что люди, страдающие от переутомления¹⁵ и выгорания, скорее всего, будут все больше отдаляться от близких, а не искать их поддержки.

Чтобы справиться с выгоранием, нужно тратить свое время и энергию на то, что помогает от него защититься, но именно этих двух вещей людям с выгоранием обычно не хватает. Чем сильнее мы выгорим, тем меньше остается времени на досуг, и это вполне естественно: если вы все силы вкладываете в работу и другие обязательства, не стоит удивляться, что все хорошее исчезает из вашей жизни. Мы непременно заплатим за время и энергию, которые потратили на реализацию своих целей, в ущерб здоровью, отдыху и отношениям с близкими, — и заплатим сполна.

ДЛЯ НАЧАЛА ПЕРЕСТАНЬТЕ СЕБЯ ОБМАНЫВАТЬ

Вам когда-нибудь хотелось, чтобы в сутках было больше 24 часов, *чтобы вы могли все успеть*? Вы пренебрегаете вещами, которые раньше доставляли вам удовольствие, чтобы уделить больше времени своим обязанностям? Может быть, вы работаете в обеденный перерыв, берете работу на дом или уходите из офиса позже остальных, потому что, только оставшись в одиночестве, можете наконец заняться своими задачами, а не выполнять бесконечные поручения? Или вы не умеете — как не умела раньше я — отказывать людям и из-за этого утопаете в делах — зато с улыбкой, чтобы никто не заподозрил, что не справляетесь?

Возможно, вы использовали диссоциацию (жили на автопилоте, «плыли по течению»), чтобы выжить в тяжелых условиях, но потом обнаружили, что из-за этого только сильнее увязли в болоте выгорания. Вероятно, вы заметили, что тревожитесь из-за работы по утрам, на выходных и даже во время отпуска. Когда вас о чем-то просят, вам хочется прокричать в ответ: «Разве не видно, что у меня и так дел по горло?!» Какое там «тихое увольнение» — вам кажется, что еще пара дней, и вы уйдете, громко хлопнув дверью. Иногда вы даже мечтаете о том, чтобы бросить все и сбежать куда-нибудь подальше (говорят, на Аляске в это время года очень красиво!). А если все совсем плохо, вы подумываете исчезнуть... ненадолго.

Возможно, вам трудно отказаться от открывающихся возможностей, все ваши дела кажутся вам очень важными или на работе не прекращается завал. Может быть, чувство вины и боязнь конфликта заставляют вас делать что-то для других, даже когда у вас нет на это сил. Или, может, вам кажется, что вы погрязли в рутине — вам тяжело выполнять давно взятые на себя обязательства и в целом вам все безразлично.

Как бы ни проявлялось ваше выгорание, мы вместе найдем способ одолеть его, потому что от этого зависит *качество всей вашей жизни* — и я не преувеличиваю. Выгорание нарушает ваши планы, наносит ущерб отношениям с окружающими и подрывает здоровье. Вы не замечаете, как оно крадет ваши лучшие годы, пока вы прозябаете в режиме выживания. Оно разрушает ваше психическое здоровье и заставляет вас чувствовать усталость и безнадежность, как при депрессии.

А теперь представьте, как бы вы жили, если бы *не пытались во что бы то ни стало* все сделать и всем угодить; если бы у вас были время и энергия, чтобы заняться тем, что вам нравится; если бы вы могли отдохнуть и не чувствовать за это вину. Насколько приятнее, комфортнее и веселее была бы ваша жизнь, если бы вы не испытывали постоянно усталость, стресс и опустошенность?

Знаю, избавиться от привычек, которые привели к выгоранию, *тяжело* (я в самом деле *знаю*). Но прожить всю оставшуюся жизнь с выгоранием еще тяжелее! Вкалывая и позволяя другим нарушать ваши личные границы, вы уже причинили себе немало вреда — трудолюбивые работники ценятся высоко, но никто не думает, чего им стоит их тяжелый труд. **Жизнь может потребовать от вас чего угодно, поэтому вы должны четко понимать, что вы готовы ей дать, а что — нет.**

ЕСЛИ ВЫ НЕ ХОТИТЕ НИЧЕГО МЕНЯТЬ, ЗНАЧИТ, ВАС ВСЕ УСТРАИВАЕТ

Все действия, которые мы совершаем днем, — с момента пробуждения утром и до засыпания вечером — это наш выбор. Когда, проснувшись, вы первым делом берете в руки телефон, когда вы думаете о работе после окончания рабочего

дня, когда вы позволяете другим обращаться с вами определенным образом — *это все ваш выбор!* Иногда он не играет важной роли, иногда приносит пользу, а порой медленно убивает вас.

Во время чтения этой книги вы почувствуете, будто я встряхиваю вас (с любовью) и спрашиваю: «Оглянитесь на свое прошлое и скажите, что вы хотели бы изменить?» Вряд ли вам хотелось бы работать еще больше, стать членом десятка рабочих групп или тратить свое время на отношения, которые приносят больше страданий, чем положительных эмоций. Я расскажу вам о том, что вы можете сделать, чтобы ваша жизнь стала как можно более спокойной, счастливой и управляемой. Я проиллюстрирую свои методы реальными историями моих клиентов*.

Для того чтобы помочь вам справиться с выгоранием, предотвратить его возвращение в будущем и достичь гармонии, я научу вас распознавать его признаки. Также мы с вами поговорим об особенностях современного выгорания и о том, как умение различать три его разновидности поможет вам быстрее понять, что нужно изменить в своей жизни, чтобы от него избавиться. Кроме того, вы познакомитесь с пятью столпами борьбы с выгоранием: мировоззрением, заботой о себе, управлением временем, личными границами и стресс-менеджментом. Изучив пять основных сфер противодействия стрессу, вы сможете защитить себя от выгорания и улучшить качество жизни, но для борьбы с разными факторами стресса вам понадобится комбинировать методики из разных сфер.

Мои рекомендации можно адаптировать к индивидуальным проблемам. Так, если вы часто думаете: «*Моя рабочая нагрузка непомерно высока*», то я с радостью предлагаю вам узнать больше о границах и управлении временем. Если

* Все имена изменены, но смысл историй остался прежним.

вы всем рассказываете, что на работе вас окружают «сложные люди», давайте поговорим о мировоззрении и стресс-менеджменте. Если в начале каждой недели вам кажется, что вы *вообще не отдохнули*, обсудим заботу о себе и управление временем.

Моя методика поможет вам добиться того качества жизни, которое вам нужно *прямо сейчас*, и научиться давать отпор факторам, которые вызывают выгорание. Поскольку выгорание — непростая проблема, работать с этой книгой вам тоже придется в течение долгого времени. Разные жизненные этапы заставят вас изучать различные техники противостояния выгоранию. Пожалуйста, не жалейте эту книгу — делайте заметки во время чтения и загибайте уголки страниц, где описаны методики, которые могут понадобиться вам снова. Используйте эти страницы, как вам удобно, чтобы в будущем вам было легко найти полезную информацию.

Все мы живем в разных условиях, у каждого из нас уникальный характер. Исходная точка и опыт использования описанных в этой книге методов могут также отличаться. Важно хотя бы просто попробовать все, что я предлагаю. Если вам что-то не понравится, вас никто не будет заставлять это делать снова. Обещаю.

Если у вас возникнет ощущение, что то, о чем я говорю, вам до боли знакомо, не удивляйтесь, ведь я *тоже* когда-то была на вашем месте. Я прекрасно знаю, каково это, когда жизнь настолько выходит из-под контроля, что даже не знаешь, как начать ее налаживать, — особенно если со стороны все выглядит идеально и нет сил что-то менять изнутри.

Ваша жизнь — результат ваших действий. **Если вы хотите жить по-другому, тогда вам придется измениться, начать действовать иначе.** Вы уже знаете, что будет, если вы продолжите заниматься тем, чем занимались все это время, и, поскольку вы держите в руках эту книгу, осмелюсь предположить, что вы хотите изменить ситуацию. Перед вами

стоит простой выбор: **принять несколько сложных решений или прожить тяжелую жизнь.** Я здесь, чтобы помочь вам выбрать первый путь. Если я смогла это сделать, то и у вас обязательно получится.

Каждый заслуживает жить так, чтобы с радостью думать о завтрашнем дне. Как минимум никто не должен бояться того, что будет завтра.

ЧАСТЬ I

**ВЫГОРАНИЕ
В XXI ВЕКЕ**



Как определить, что у вас выгорание, когда весь мир в огне?

Когда стресс приводит к выгоранию



У вас когда-нибудь возникало желание выйти в поле и хорошенько прокричаться? Вернувшись с работы домой, вы сидите в машине и смотрите перед собой пустым взглядом, потому что боитесь столкнуться с бытовыми хлопотами? Вам когда-нибудь было настолько тяжело на работе, что вы задумывались об увольнении? Если вы оказывались в похожих ситуациях, значит, ваш запас топлива на исходе и вы едете на пустом баке. **Выгорание — это когда вы находитесь на последнем издыхании в течение продолжительного времени.**



Чаще всего ощущение жизни «на последнем издыхании» возникает из-за того, что человек довольно долго не обращает должного внимания на стресс. Известно, что иногда

мы должны испытывать немного стресса¹, потому что он поддерживает нашу бдительность и вовлеченность. Однако наша физиология не позволяет нам постоянно подвергаться сильному стрессу, поэтому, когда мы слишком долго находимся под его влиянием², он трансформируется в нечто более злое, превращаясь в выгорание. Постоянно борясь с гормонами стресса, не высыпаясь ночью и сильно уставая днем, мы не даем себе возможность восполнить запас сил. Истощение происходит не только на физиологическом, но и на эмоциональном уровне, из-за чего мы начинаем воспринимать настоящее и будущее в более негативном свете. И если на сиюминутный стресс мы смотрим как на вызов, с которым можно справиться, приложив больше усилий, то выгорание становится непреодолимым испытанием. Мы смиряемся и теряем надежду, опасаясь, что ситуация никогда не изменится к лучшему.

МЫ СИЛЬНО ЗАВИСИМ ОТ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Вы и без меня прекрасно знаете, что влияние глобальных факторов развития стресса — назову лишь самые известные из них: пандемия COVID-19, высокая инфляция, политическая нестабильность и «культура суеты» — сейчас сильно, как никогда прежде. Большинство из нас давно привыкли к стрессу, но, несмотря на это, в последние годы все чаще люди жалуются, что он мешает им жить³. А чем больше стресса, тем больше выгорания⁴.

Когда стало ясно, что пандемия с нами надолго и все больше людей начали выгорать, плотину прорвало. Для многих наступил переломный момент, когда они задумались, *ради чего* они так вкалывают на работе. Все люди на планете будто бы одновременно почувствовали, что смерть совсем рядом, и это

ощущение заставило их проанализировать, на что они тратят свое драгоценное время. Напоминание о том, что все мы смертны, разозлило нас и подстегнуло *отказаться* от всего того, что не приносит нам пользы или удовлетворения.

В итоге массовое выгорание стало причиной появления таких феноменов, как «Великая отставка»⁵ (массовые увольнения по собственному желанию), «Великая перестановка»⁶ (массовая смена профессий) и тихие увольнения (осознанное решение перестать лезть из кожи вон на работе). Распространившись по всему миру, эти явления показали, что миллионы людей разочарованы в своей работе и желают перемен. Мы хотим зарабатывать на жизнь, но не жить ради работы.

Если вы не смотрели новости, я вам объясню. В 2021 году наблюдалось рекордное количество увольнений по собственному желанию — например, в США к ноябрю 2022 года количество людей, ушедших с работы, достигло 4,5 млн человек (это максимум за последние 20 лет)⁷, — которое назвали «Великой отставкой». И речь не идет о специалистах, которые решили раньше выйти на пенсию. Люди начали массово увольняться в основном потому, что их не устраивали зарплата, длинные рабочие смены, отсутствие возможностей для карьерного роста и плохое отношение начальства⁸. Многие из тех, кто решился на смену работы, выбирали такие компании, которые предлагали более высокую зарплату, больше перспектив для развития карьеры и возможность поддерживать идеальный баланс между работой и личной жизнью. Кроме того, переход на удаленный формат работы с гибким графиком заставил работников задуматься, стоит ли им вообще продолжать работать с прежним усердием. Немало людей решили уволиться и найти удаленную работу, которая позволяет почувствовать себя свободнее.

Впервые в современной истории мы усомнились в необходимости восьмичасового рабочего дня, ведь теперь мы получили возможность делать ту же работу, но по другому

графику и в новых условиях. Когда люди оказались вырваны из офисной культуры и отвлекающей суеты, многие из них почувствовали разочарование в своей работе.

ПОДНИМИТЕ ЗАДНИЦЫ С ДИВАНОВ И ШУРИТЕ НА РАБОТУ. ЛЮДИ В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ВКОНЕЦ ОБЛЕНИЛИСЬ.

КИМ КАРДАШЬЯН

Тихие увольнения — тренд, который стал популярным⁹ благодаря соцсетям в 2022 и 2023 годах, — еще одно доказательство того, что в профессиональной среде царит разочарование. Несмотря на то что общество по-прежнему уважает тех, кто «прыгает выше головы» и «разбивается в лепешку ради результата», многие работники, которые занимались этим не один год, осознали, что единственная «награда» за все их усилия — истощение и самопожертвование (и просьба взять на себя часть задач коллег, которые работают менее эффективно). К сожалению, очень распространенным явлением стала практика номинального «повышения», в результате которого увеличивался круг обязанностей сотрудника, но не его зарплата и привилегии. Неудивительно, что людям все это надоело и они начали массово выходить на забастовки, заявляя о том, что не собираются и дальше «исправлять чужие косяки» и «думать о команде» в ущерб себе. Негодование из-за несправедливости и обманутых ожиданий вкупе с осознанием того, что многие другие чувствуют то же самое, стало искрой, которая разожгла пламя кампании тихих увольнений.

Конечно, не все подняли голос в поддержку подобных массовых движений. Довольно часто в ответ на призывы «брать на себя меньше» люди говорят, что «все вокруг разучились усердно работать». Многие и вовсе пренебрегают

рекомендацией снизить нагрузку ради улучшения своего психоэмоционального состояния. Как правило, такие люди боятся признать, что выгорели, поскольку им кажется, будто бы это значит, что «они не подходят для этой работы». Если вы тоже так думаете, то в ваших же интересах будет как можно быстрее перестать путать выгорание с трудовой этикой, ведь оно возникает не из-за того, что вы плохо стараетесь или вам не хватает решительности и выдержки. **Неверно воспринимать выгорание как свою личную ошибку, а не как результат постоянного стресса.**



Существуют факторы, которые способны довести любого человека до выгорания (например, перегруженность работой, стресс в отношениях или длительное перенапряжение), — о них нужно всегда помнить. Но не менее важно также понимать, как именно *вы* на них реагируете. Далее я расскажу вам, на что стоит обращать внимание, чтобы научиться определять выгорание и противостоять ему.

РАЗ, ДВА, ТРИ, ЧЕТЫРЕ, ПЯТЬ — ТЫ СЕРИАЛ ВКЛЮЧИЛ ОПЯТЬ

Как же понять, что вы выгораете? Со временем нескончаемый стресс породит симптомы, которые сложно не заметить. Затуманенность сознания, вспыльчивость, ощущение безнадежности, физическая усталость — все это говорит о том, что

ваш организм пытается указать вам на проблемы. Некоторые принимают выгорание за тревожность¹⁰ или депрессию¹¹, потому что у этих состояний похожие симптомы: усталость, взвинченность, отстраненность и чувство безысходности. Хотя эти заболевания и правда во многом похожи, выгорание отличается от них тем, что оно зависит от обстоятельств¹², — то есть напрямую связано с вашими жизненными условиями и особенно с работой. Изменив обстановку, вы можете избавиться от выгорания. Однако, для того чтобы побороть тревожность или депрессию, этого обычно недостаточно. Страдающий от депрессии человек, скорее всего, не станет чувствовать себя лучше, если будет меньше работать, больше отдыхать или съездит в отпуск.

Есть целый ряд внутренних и внешних признаков того, что вы постепенно выгораете. Под внутренними признаками я понимаю вещи, которые вы можете заметить сами, а под внешними — изменения в поведении, которые замечают окружающие. Познакомившись с этими особенностями, вы научитесь замечать выгорание у себя и у других людей.

ВНУТРЕННИЕ ПРИЗНАКИ: ОЩУЩЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОЖЕТ ВЫЗЫВАТЬ ВЫГОРАНИЕ¹³

- эмоциональная опустошенность (отсутствие эмоций из-за чрезмерной усталости);
- циничность или пессимизм;
- отчужденность или диссоциация;
- усталость перед началом рабочего дня / какого-то дела;
- постоянные тревожные мысли о работе («боязнь понедельника», размазанная на все дни недели);
- потеря мотивации¹⁴;
- снижение концентрации и внимания¹⁵;
- ощущение собственной бесполезности¹⁶.

**ВНЕШНИЕ ПРИЗНАКИ: ИЗМЕНЕНИЯ В ПОВЕДЕНИИ,
КОТОРЫЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЫГОРАНИЯ**

- физическая усталость¹⁷;
- бессонница¹⁸;
- забывчивость¹⁹;
- социальная изолированность;
- эскапизм²⁰ (избегание реальности при помощи соцсетей, хобби и прочих развлечений);
- вспыльчивость;
- ослабление иммунитета;
- прокрастинация²¹;
- изменения уровня потребления еды, алкоголя;
- хронические боли²³.

Теперь вы знаете, какие ощущения и паттерны поведения возникают из-за выгорания. Мы склонны постепенно возвращаться к старым привычкам, так что ваши симптомы выгорания вам наверняка известны. Однако некоторые особенности выгорания носят более личный характер. Что вы обычно делаете, когда чувствуете себя как выжатый лимон? Скорее всего, включаете любимый сериалчик, покупаете что-нибудь вредное, но очень вкусное, игнорируете звонки и сообщения, набиваете свою корзину на маркетплейсах, заказываете доставку еды, позже ложитесь спать или избегаете социальных контактов. Если вы много времени проводите со своим партнером, членом семьи или другом, спросите у него, какие перемены он замечает, когда вы начинаете выгорать. В этой книге я расскажу вам о методах борьбы с выгоранием, но от них не будет никакого толку, если вы не научитесь понимать, когда вам нужно их применять.

О моем выгорании первой узнаёт моя банковская карточка. Когда мне становится плохо, я поднимаю себе настроение, заказывая доставку еды из ресторанов и покупая вещи, которые мне на самом деле не нужны, — по сути, рою себе дофаминовую яму. Я концентрируюсь на сиюминутных радостях: просыпаюсь только после третьего звонка будильника, пропускаю тренировки, растворяюсь в своих хобби и ложусь спать очень поздно. Если мне совсем паршиво, я прячусь в ванной. Мой муж знает: если я засела надолго в ванной, значит, произошло ЧП.

И напротив, когда я чувствую себя замечательно, мне важно оставаться счастливой как можно дольше. Я встаю пораньше, чтобы собраться без лишней спешки, с нетерпением жду тренировку, не засиживаюсь допоздна и отношусь к хобби как к приятному дополнению моих дневных обязанностей, а не как к способу сбежать от них (а еще использую ванну только по назначению).

Обнаружив у себя такие более индивидуальные симптомы, многие решают обратиться ко мне за помощью. Не ждите, пока у вас начнутся панические атаки или вы окажетесь в больнице с нервным срывом, — действуйте сразу (поверьте, я знаю, о чем говорю). Какие бы признаки выгорания вы у себя ни заметили, они имеют значение здесь и сейчас — следовательно, начинать борьбу за свое счастье нужно уже сегодня.

КАК СПРАВИТЬСЯ С ХАОСОМ

Джессика записалась ко мне на онлайн-консультацию после того, как ее молодой человек мягко намекнул ей, что не стоит заказывать вещи на маркетплейсах *каждый день*. Тяжелая работа забирала у Джессики все жизненные силы, и, пытаясь хоть как-то успокоиться и зарядиться энергией, девушка

угодила в порочный круг «исцеляющего» онлайн-шопинга. Мысли о новой безделушке, которую она купит, приносили Джессике удовольствие и помогали пережить мрачные рабочие будни. Ей казалось, что она заслужила награду и имеет право потратить на нее деньги, которые она заработала потом и кровью.

Джессика даже не хотела звонить мне, потому что не считала онлайн-шопинг симптомом выгорания. Разве она не может позволить себе купить что-то за свои же деньги? Но проблема была не в *вещах*, которые она заказывала, а в том, *когда* она их покупала. Корзина Джессики активно наполнялась в те моменты, когда у нее на работе начиналась запарка. Я объяснила девушке, что о выгорании могут свидетельствовать как всем известные физиологические и психологические признаки (переутомление, тревожность, бессонница), так и индивидуальные, менее очевидные симптомы (шопоголизм, пренебрежение своими увлечениями, поиск утешения). Скажу честно, несколько моих клиентов действительно страдали от шопоголизма, но он развился у них не просто так: компульсивные покупки²⁴, равно как и употребление алкоголя и наркотиков, вызывают краткосрочный всплеск дофамина, который приходится кстати, когда мы взвинчены и истощены.

Джессика столкнулась с классическим циклом выгорания.

Она выжимала из себя все соки на работе, замечала свои уникальные признаки выгорания и понимала, что находится на пределе. Тогда она что-то меняла (обычно просто переставала делать больше, чем предполагала ее должность) и затем, успокоившись, вновь начинала нагружать себя работой.

И этот цикл повторялся снова и снова, будто Джессика вовсе не стремилась к спокойствию. Знаете, говорят, что безумие — это точное повторение раз за разом одного и того же