

## Раб успеха (выгорание и стресс)

*Качество работы растет, когда в нашей жизни есть место для обновления, мудрости, любопытства и щедрости. Я бы раньше избавила себя от лишнего стресса, выгорания и изнурения, если бы знала этот секрет.*

Арианна Хаффингтон, сооснователь The  
Huffington Post

К пятнице вы полностью измотаны? В бизнесе, семейной жизни и общественной деятельности мы изнуряем себя до предела, пытаясь втиснуть в каждый день максимальное количество дел. Эту нескончаемую спешку и цейтнот приписывают стремительному (и несущему серьезные перегрузки!) развитию нашего цифрового века. Нас окружает информация — непрерывно, 24/7, безлимитно, по типу шведского стола (ешь не хочу), а оперативность общения (от смартфонов до Skype, твиттера и Bluetooth) оказывает сильнейшее воздействие на наш тайм-менеджмент. Добавьте ко всему этому хаотичные и постоянно меняющиеся условия труда. Неудивительно, что мы считаем себя обязанными жить со скоростью света и ни на секунду не отключать режим «проверки входящих сообщений».

Для бизнес-лидеров подобный лихорадочный образ жизни несет массу преимуществ. Неограниченный объем информации представляет собой колоссальный источник вдохновения для новых идей, креативных решений и инноваций. И если

**[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)**

[184]

воспользоваться быстрыми изменениями с помощью гибкого коммерческого подхода, то можно добиться значительного роста на рынке. Но, увы, эта сумасшедшая гонка имеет и обратную сторону. Маниакальное стремление к моментальной выгоде и потребность контролировать ситуацию может за просто исчерпать всю вашу энергию. Результат? Вам грозит выгорание.

## Перебои с энергией

Запредельная занятость — неотъемлемый атрибут современной жизни, и ни один руководитель не станет утверждать, что не чувствует давления. Очевидно, что в сегодняшней экономике, которая живет по принципу «результат или смерть», генеральные директора и другие управленцы обязаны делать больше, чем когда-либо, причем за максимально короткое время. Нужно соблюдать дедлайны по проектам, готовить выступления. Слушатели ожидают, что у вас найдутся ответы на их вопросы, какими бы глупыми они ни были. Одно только количество повседневных задач может высосать все силы. А ведь еще есть препятствия и разочарования, с которыми каждому боссу приходится справляться в рабочем режиме! Поистине быть лидером — прекрасный способ доказать правоту закона Мерфи: «Если какая-нибудь неприятность может произойти, она обязательно произойдет». И это только цветочки: люди считают, что глава компании должен быть по меньшей мере сверхчеловеком. Неудивительно, что, согласно исследованию Гарвардской медицинской школы, 96% топ-менеджеров признаются в той или иной степени выгорания, причем треть из них считает, что достигли крайней степени<sup>1</sup>. «Выгорание» в словаре Merriam-Webster определяется как «истощение физических и эмоциональных сил или мотивации, как правило, в результате длительного стресса или неудовлетворения»<sup>2</sup>. Вот несколько самых распространенных его симптомов:

- постоянная усталость — низкий уровень физической и эмоциональной энергии;
- тревожность — перегруженность, неспособность контролировать ситуацию; [ 185 ]
- чрезмерное недовольство работой и коллегами;
- нарушения сна;
- физические недомогания — головная боль, проблемы с пищеварением, кожные заболевания и т. д.;
- сложно сосредоточиться;
- повышенная раздражительность;
- отсутствие радости (в работе, а также в жизни в целом);
- пессимистичный взгляд и негативное отношение ко всему;
- спад производительности и результативности работы;
- злоупотребление алкоголем, сигаретами, кофеином и лекарственными препаратами;
- отсутствие аппетита / повышенный аппетит.

Проблема лидеров не только в бешеном ритме жизни. Руководящая должность иногда вынуждает делать то, что выходит за рамки человеческих возможностей. В лучшем случае это заканчивается чувством усталости на весь день, а в худшем вообще отбивает всякую охоту вставать утром с постели. Вы чувствуете себя беспомощным, озлобленным, загнанным в ловушку и до крайности уставшим, словно стоите на краю пропасти и вот-вот в нее упадете.

### **ПОГОЛОВНОЕ ВЫГОРАНИЕ**

Число случаев крайнего измождения и выгорания за последние двадцать лет многократно возросло, причем под удар попали не только управленцы. Эпидемия распространяется по всем уровням корпоративной иерархии. В апреле 2015 года были опубликованы результаты исследования, проведенного фирмой YouGov по заказу Virgin. Перед исследователями стояла цель изучить, насколько стресс, тревожность и перегорание влияют на работающее население Великобритании.

[ 186 ]

**Результаты исследования YouGov: насколько подвержено стрессу работающее население Великобритании<sup>3</sup>**

Более половины (51%) британцев, занятых полный рабочий день, признались, что неоднократно переживали состояние выгорания или тревоги на текущей работе.

Цифры одинаковы для мужчин и женщин и для большинства возрастных групп. Интересно, что в группе старше 55 лет только треть опрошенных призналась в таком опыте.

Менее трети (32%) работников на полставки сказали, что эти ощущения им знакомы (еще один аргумент в пользу гибкого графика работы и оптимального баланса между работой и личной жизнью).

Кроме выгорания, наблюдается феномен презентеизма — когда люди трудятся дольше и интенсивнее, жертвуя физическим и психологическим здоровьем, чтобы доказать, что достойны своей работы. В эпоху, когда вовлеченность и благополучие сотрудников объявлены своего рода святым Граалем компаний, это плохие новости. Люди, работающие на пределе в течение продолжительного времени, непродуктивны, часто болеют, чаще допускают ошибки и, если они не враги себе, вскоре находят работу с более приемлемыми условиями труда.

**ВРЕМЯ НЕ ВОЗОБНОВЛЯЕТСЯ,  
В ОТЛИЧИЕ ОТ ЭНЕРГИИ**

Большинство жертв выгорания как на корень зла указывает на хроническое соревнование со *временем*. Нельзя отрицать, что необходимость трудиться дольше, чтобы одолеть зашкаливающие объемы работы, повышает вероятность физического и эмоционального истощения. Мы пытаемся контролировать эту ношу через типичные методы тайм-менеджмента — скрупулезно планируя свой день, расписывая по часам ежедневники, устанавливая напоминания на смартфонах и свято веря, что чем больше дел удастся втиснуть в каждый день, тем продуктивнее (и спокойнее!) мы будем. При этом мы упускаем из виду важный момент: секрет преодоления выгорания состоит не в том, как мы распоряжаемся

временем, а в том, как мы *распоряжаемся своей энергией*. Разве можно оставаться эффективными и счастливыми, заполняя каждый день бесконечным количеством дел, часто на автопилоте? Или растягивая его, чтобы выжать из себя все силы до последней капли, прежде чем рухнуть в кровать? Взгляните на следующие примеры:

[ 187 ]

- У вас важный дедлайн, но на протяжении всего дня вы вынуждены постоянно отвлекаться на массу других, совершенно разноплановых задач (ответить на почту, заполнить бумаги и т. д.). День подходит к концу, а по вам будто каток прошелся: сроки поджимают, а вы ни на шаг не продвинулись в работе. Паника! Вы лихорадочно суетитесь, чтобы все успеть.
- Вы планируете поужинать с супругой/супругом или семьей и предвкушаете приятный вечер. Ваш рабочий день утрамбован до отказа, и во время семейного ужина вы чувствуете себя выжатым как лимон и не в состоянии насладиться общением, несмотря на все желание.
- Вы специально выделили день для работы над проектом. Все начинается хорошо, но проходит час за часом, а вы не можете сосредоточиться. Домой вы возвращаетесь не просто изможденным и раздраженным, но и разочарованным, потому что не выполнили своих ожиданий. Ужасное ощущение.

Возможно, вы скажете: «Ну и что? Это мой самый обычный рабочий день». Культура работы до изнеможения и, соответственно, стресс стали неотъемлемой частью рабочих будней. Положа руку на сердце, вы наверняка гордитесь тем, сколько сверхурочных часов втиснуто в ваше расписание или насколько быстро вы способны проработать без перерыва. Проблема такого подхода заключается в том, что *время* — невозобновляемый ресурс, а мы пытаемся управлять им, взваливая на себя все новые и новые задачи. Заполняя свой день до отказа, вы тем самым не оставляете времени для отдыха и личной жизни. Втянувшись в гонку, вы перестаете замечать, какой ущерб эта самоотверженность наносит вашему самочувствию и качеству работы. Люди перестали считать рабочие перегрузки такими же значительными факторами

[ 188 ]

стресса, как болезнь, переезд, увольнение, развод или рождение ребенка. Однако многочисленные исследования свидетельствуют, что именно «незначительные» повседневные стрессы зачастую становятся последней каплей<sup>4</sup>. Не успеете опомниться, как постоянные дедлайны и *надо, надо, надо* истощат ваши силы. Принцип «я справлюсь» лишь еще больше выбивает вас из колеи.

Выжимать максимальное количество часов из каждого дня, сокращая сон и пренебрегая семьей, — не выход из ситуации. Вместо этого нужно сосредоточиться на управлении своей энергией. В отличие от суток, жестко ограниченных 24 часами, человеческая энергия — возобновляемый ресурс, восполнить который — полностью в вашей власти. Принцип управления энергией (в отличие от управления временем) позволит трансформировать не только рабочие привычки, но и общее качество жизни.

*«Производительность, здоровье, счастье  
опираются на грамотное управление энергией».*

Джим Лоэр и Тони Шварц, эксперты  
по психологии производительности

В своей мегауспешной и авторитетной книге «Жизнь на полной мощности»\* Джим Лоэр и Тони Шварц заявляют, что люди часто не осознают значение энергии в профессиональной и личной жизни<sup>5</sup>. Опираясь на опыт работы со спортсменами мирового класса, Лоэр и Шварц исследуют, как можно контролировать свою энергию с помощью четырех основных источников: *физического, ментального, эмоционального и духовного*.

Серьезные предприниматели подвержены так называемому безумству возможностей — когда регулярно участвуют в новых и новых заманчивых проектах, требующих еще больше времени<sup>6</sup>. Выгорание руководителей вредит их энтузиазму и воображению и распространяется, словно вирус, по всей компании. Ситуация в результате становится угрожающей.

\* Джим Лоэр, Тони Шварц. Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

## Стресс: слишком много — это сколько?

[ 189 ]

Стресс подстерегает нас повсюду. Мы слышим о нем от других — от коллег, друзей, супруга/супруги: «У нас на работе напряженная ситуация из-за переезда офиса» или «У меня экзамены на носу, я так переживаю!» Сама по себе концепция стресса настолько привычна, что мы перестали обращать внимание, когда про нее пишут в газетах и журналах или говорят по телевидению и радио. Стресс идет рука об руку с современными технологическими и экономическими требованиями, превосходящими все, что было раньше. Но что нам известно о стрессе?

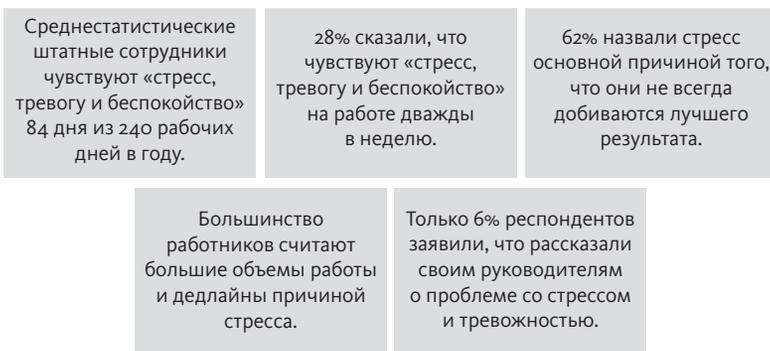
Вы наверняка слышали, что в небольших дозах стресс даже полезен. Кратковременный стресс — признак того, что вы развиваете свои ментальные способности, он вызывает всплеск адреналина, который может улучшить производительность и память. Небольшое давление стимулирует мотивацию к цели, повышает степень самореализации и удовлетворенности. Чтобы лучше разобраться в ситуации, давайте сравним ментальные аспекты с физическими. К примеру, когда вы тренируетесь в спортзале, ваша цель — вывести организм из зоны комфорта, доведя его до безопасного лимита возможностей (чтобы не умереть от перегрузок!). В итоге — после достаточного отдыха и восстановления сил — ваш организм становится сильнее, чем раньше. Тот же принцип применим и к разуму: тренируя его за рамками зоны комфорта — так сказать, подвергая стрессу, — вы улучшаете свои умственные способности, при условии, что даете себе достаточно времени для отдыха<sup>7</sup>. Я называю это состояние *позитивным стрессом*, о котором не стоит беспокоиться. Такой стресс даже полезен, поскольку помогает сосредоточиться во время важных выступлений и позволяет быстро собраться в случае необходимости.

Когда вы напрягаетесь до той степени, что это уже вредит здоровью (см. примеры выше), можно говорить о *негативном стрессе*. Чувство, что вы теряете контроль или не в состоянии справиться с ситуацией, превращает позитивное стремление в негативный опыт, вызывая колоссальный выброс гормона стресса — кортизола. Мы вполне можем справиться с периодическими, но не частыми цейтнотами, но вот когда они становятся

[190]

нормой, начинаются проблемы. Ни один живой организм не создан для жизни в постоянной боевой готовности. Продолжительные перегрузки толкают нас к экстремальному уровню стресса, который принято называть *хроническим*, — верный признак того, что вы встали на опасный путь, ведущий к выгоранию. К сожалению, многочисленные исследования выявляют, что подобный токсичный стресс — распространенное явление на работе. Один из последних примеров — опрос 2015 года, проведенный фирмой Star Consultancy, специализирующейся на психологии производительности. Он охватывал 600 работников Великобритании<sup>8</sup>.

### Стресс на работе: немного статистики



Если такой стресс переживают рядовые сотрудники, можно представить, насколько тяжело приходится их руководителям. Действительно, 88% последних считают, что работа — основной источник стресса в их жизни<sup>9</sup>. Урезанный бюджет, сокращение штата, безжалостная конкуренция и страх перед завтрашним днем — все это оказывает разрушительное воздействие на менеджеров. А когда под вашим руководством находятся люди, которые тоже переживают состояние стресса, это лишь усугубляет проблему. Недосыпание и пристрастие к кофеину стали своеобразными атрибутами корпоративного мира — символами героической преданности работе. Однако производительность не возрастает от количества выпитого кофе и бессонных часов — напротив, она ухудшается. Как показывает исследование, недосып в течение недели ослабляет когнитивные способности

человека эквивалентно содержанию алкоголя в крови в размере 0,1%. То есть качество мышления такое же, как если бы вы были пьяны! В целом высокий уровень стресса на работе приводит к следующим последствиям<sup>10</sup>:

[ 19 ]

- неспособности принимать оптимальные решения;
- спаду производительности и продуктивности;
- частым ошибкам, которые в свою очередь повышают количество жалоб клиентов;
- болезням и прогулам;
- низкой вовлеченности в работу;
- высокой текучести кадров;
- плохим отношениям между коллегами.

С такими серьезными последствиями действительно стоит следить за уровнем стресса у себя и своих подчиненных.

### **ЧТО ТАКОЕ СТРЕСС ДЛЯ ВАС?**

Критический уровень стресса для всех разный. Одни по своей природе больше склонны к волнениям и считают стрессовыми повседневные ситуации. Другие имеют гораздо более высокий порог стресса и спокойно относятся даже к чрезвычайным происшествиям. То, что один человек считает мелкой неприятностью, для другого — невыносимое испытание. Иногда наше восприятие зависит от того, считаем ли мы свои способности/навыки достаточными для выполнения определенных требований. К примеру, если попросить сотрудника, не умеющего пользоваться Excel, подготовить таблицу по бизнес-статистике, он может запаниковать: «Мне ни за что не справиться!» Но для того, кто любит корпеть над формулами, освоение этой программы станет увлекательным заданием. Точно так же, если вы боитесь публичных выступлений, а вам поручили сделать доклад на региональном собрании директоров, вы придете в ужас, особенно если у вас и так полно дел. Но если вам нравится проводить презентации и общаться, вы будете гордиться тем, что выбор пал именно на вас. Большая часть нашей работы на сегодняшний

[192]

день связана с дедлайнами, поэтому работник, лишенный организационных способностей и навыков тайм-менеджмента, скорее всего, испытает определенный уровень стресса<sup>11</sup>. Вероятно, основной фактор при этом — не то, что происходит «там» (условия), а то, что происходит «здесь» (в вашей голове). Проблема не в степени сложности задачи, а в вашем отношении к ней. Человек сам в своей голове превращает «рабочую сложность» в стресс.

Стресс крайне редко вызывается каким-либо одним фактором. Обычно он нарастает как снежный ком до того момента, когда ваши разум и тело уже не в состоянии справиться с бешеной атакой. Возникает состояние тревоги, отключить которую уже не удастся. На этом фоне любое незначительное событие дает толчок к окончательному падению в «пропасть»<sup>12</sup>. Небольшие шероховатости на работе и дома разрастаются до чудовищных масштабов; «мухи» превращаются в «слонов», а незначительные споры — в кровную вражду. Стресс многократно усиливается, когда люди не чувствуют поддержки и контроля в работе со стороны руководства. Крайне важно вовремя понять, что именно вызывает стресс, если вы хотите пресечь его в корне как можно быстрее.

#### Распространенные триггеры стресса на работе<sup>13</sup>

1. **Требования:** перегруженность или недостаточная загруженность работой, высокие ожидания, неудобный график работы или дежурств, плохие условия работы (старое оборудование, аварии, неудобный офис), нехватка времени, нехватка знаний или навыков для выполнения работы.
2. **Контроль:** отсутствие инициативности и самостоятельности / возможности принимать решения на работе, авторитарный, командно-административный стиль управления, неадекватные системы коммуникации, отсутствие влияния на производственные задачи.
3. **Отношения:** плохие отношения на работе, конфликты с коллегами и начальством, дискриминация на словах и на деле, агрессия и издевательства, отсутствие руководства; изоляция.
4. **Изменения:** неэффективный менеджмент и коммуникации в период преобразований, отсутствие стабильности на работе, необходимость поиска новой работы.

- 5. Должностные обязанности:** несоответствие должностных обязанностей и личных стремлений, неопределенные цели, скучная/однообразная работа, неясные обязанности, неспособность выполнить предъявленные требования.
- 6. Поддержка:** отсутствие поддержки со стороны коллег, неадекватный тренинг или ресурсы, нетерпимость к ошибкам, недостаток признания или обратной связи, нарушение баланса «работа/жизнь».

## СТРЕСС-ТЕСТ

Как же узнать, что стресс чрезмерен? Лучший способ — самоанализ. Взгляните на себя объективно и оцените ситуацию честно, как если бы речь шла о самом близком для вас человеке, который находится на грани срыва. Попросите того, кому вы доверяете, высказать свое мнение о вашем уровне стресса. Если у вас все-таки остались сомнения, пройдите предложенный ниже стресс-тест<sup>14</sup>.

### Упражнение 7.1: стресс-тест

Подумайте, насколько эти утверждения соотносятся с вашим образом жизни, и обведите соответствующее число.

Стресс-тест	Почти всегда	Часто	Иногда	Почти никогда
Я чувствую себя неорганизованным и неподготовленным для рабочего дня	4	3	2	1
Мне никогда не хватает времени, чтобы сделать все дела	4	3	2	1
Мне сложно выделить время для приятных занятий	4	3	2	1
Я расстраиваюсь или нервничаю, когда опаздываю на собрания	4	3	2	1
Когда приближаются сроки сдачи проекта, я начинаю паниковать	4	3	2	1

[ 194 ]

Мне сложно выспаться (например, беспокойный сон или недосыпание)	4	3	2	1
У меня такое чувство, что я беру на себя больше, чем мне под силу	4	3	2	1
Мне кажется, я не контролирую, что происходит в течение рабочего дня	4	3	2	1
Я откладываю перерыв на обед или вообще отменяю его	4	3	2	1
В конце рабочего дня я чувствую себя изможденным	4	3	2	1
Если мне тяжело, я никому об этом не говорю	4	3	2	1
Я мучаюсь головными болями и усталостью большую часть дня	4	3	2	1

Если вы ответили на каждый вопрос честно и точно, посчитайте общее количество баллов и посмотрите на интерпретацию результатов:

12–24:	25–35:	36–48:
Поздравляю, пока что вы в безопасности! Возможно, временами вы все-таки испытываете негативный стресс, но он не перерос в постоянное явление и вряд ли оказывает воздействие на ваше здоровье и общее благополучие. Однако всегда есть что усовершенствовать — так что читайте третью часть о том, как управлять своей энергией, чтобы добиться максимального здоровья и продуктивности	Хотя еще рано бить тревогу, ваш результат говорит о том, что вы регулярно переживаете симптомы негативного стресса. Постоянное напряжение и ваша склонность к стрессу станут более агрессивными и частыми, если бездействовать. Упреждающий план управления энергией не только поможет избежать этого, но и проложит путь в более безопасную зону здоровья и счастья	Опасные признаки налицо! Результат теста свидетельствует: негативный стресс стал вашим образом жизни и влияет на вас каждый день. Вам грозит выгорание, если не принять экстренных мер. Важно научиться управлять своей энергией и коренным образом изменить привычки, чтобы вернуть контроль над своей жизнью

Разница между успешными и посредственными руководителями заключается не в отсутствии стресса у первых, а в том, как они справляются со стрессом, когда он появляется. Вместо того чтобы топить свое недовольство в алкоголе или налегать на кофе, обратитесь к методам *управления энергией* (см. главы 8 и 9 о продуктивных стратегиях распределения энергии, которые играют роль противоядия от стресса).

[ 195 ]

## Как пережить выгорание

Тревожно и грустно, что стресс, выгорание и депрессия в нашем обществе часто расцениваются как слабости. Некоторые боссы уверены: признание в малейшей усталости или перегрузке будет служить свидетельством того, что они не подходят для своей должности. Общепринятое мнение гласит, что пребывание не в лучшей форме несовместимо с высоким руководством. Однако на деле признание в том, что вы нуждаетесь в помощи, не слабость, а напротив, показатель вашей смелости и силы. Если бы у вас возникла проблема, связанная с бизнесом, разве вы стали бы ее игнорировать и надеяться, что она рассосется сама по себе? Нет, вы бы проанализировали ее и выбрали бы оптимальные пути решения. Так почему алгоритм решения личностных проблем должен отличаться? Что касается клейма психологических расстройств, стоит отметить, что многие великие мыслители и лидеры прошли через непростые испытания, прежде чем научились преодолевать трудности и добились успеха.

### Из Гарварда в психбольницу и обратно

В 2011 году у меня появились первые симптомы так называемого срыва. Я не сразу понял, что происходит. Все началось через неделю после моего возвращения в Европу из Гарвардского университета, где я работал с профессорами над внедрением ИТ в такие области, как здравоохранение, оборона и безопасность. Первым симптомом, как ни странно, стала дикая боль в животе, настолько невыносимая, что меня госпитализировали в конце октября того же года. Врачи сделали всевозможные анализы, однако

ничего не нашли: я был в прекрасной физической форме. Однако в течение следующих двух месяцев мое здоровье заметно ухудшилось. Я потерял 20 килограммов, а вместе с ними мотивацию и уверенность. Я не мог ни с кем разговаривать или писать, связь с миром оборвалась. Я лежал на кровати, вялый, апатичный, мне не хватало сил, чтобы встать и заняться чем-то. Я ослаб и почти не мог ходить. К концу декабря ситуация настолько ухудшилась, что моя супруга предложила лечь в психиатрическую больницу. Не видя другого выхода, я прислушался к ее совету. Моей дочери Кристине было тогда всего 15.

Мой друг, известный психиатр, навестил меня в больнице и диагностировал клиническую депрессию. На тот момент диагноз казался полной неожиданностью, но позже я осознал, что напряжение на работе накапливалось год за годом и его противоречия с моей семейной жизнью наконец меня доконали. Подобно многим руководителям, я работал на износ, чтобы выполнить поставленные задачи любыми средствами. Постоянная потребность доказывать, на что я способен, вкупе со всеми командировками и нежеланием тратить время на отдых и восстановление сил, полностью истощили меня. Я словно оцепенел, утратил всякие эмоции, чувства и силы, любовь к тому, что мне всегда нравилось. К примеру, я любил общаться с людьми, но в состоянии подавленности мне было мучительно отвечать даже на простые электронные письма. Я целыми днями спал или лежал в постели, но этот щадящий режим абсолютно не помогал восстановиться. Это был тяжелейший опыт не только для меня, но и для моей семьи, друзей и коллег. Я оказался в ловушке собственного успеха и не видел никакого смысла в собственной жизни.

В больнице работали замечательные врачи; они сделали все возможное, чтобы помочь мне. На первом этапе лечения они давали мне антидепрессанты, которые, к сожалению, не оказали воздействия. Подобрали другие антидепрессанты, но состояние все равно не улучшалось. На тот момент я стал задумываться о смерти. Мысль о смерти казалась единственным утешительным выходом из унылого существования. Мой разум погрузился во мрак: повсюду я видел одних лишь черных кошек и черные машины. К концу дня я чувствовал себя хуже некуда. Единственное, что помогало мне держаться, — временное убежище, куда я сбегал во время сна. Мое отчаяние усиливалось и дошло до той степени, что психиатры в больнице уже обдумывали, не подвергнуть ли меня лечению электрошоком, но я отказался. К счастью, третий антидепрессант помог мне почувствовать себя лучше, и со временем жизнь стала казаться не такой уж и мрачной, — как вы понимаете, сейчас я жив и здоров. Я очень благодарен врачам и персоналу психиатрической больницы за такую заботу обо мне в самый мрачный период моей жизни.

К концу марта 2012 года, через несколько месяцев после госпитализации, моя депрессия ослабила тиски, и я был более или менее готов вернуться к работе. Меня выписали из больницы. Шаг за шагом я стал заниматься бумажной работой и периодически смотреть телевизор. Когда я включил свой ПК впервые за шесть месяцев, меня ожидали более 7000 писем! Вот тогда меня и осенило: «Ба! С этим надо что-то делать». Во мне словно что-то щелкнуло, и началась перезагрузка. Я принялся отвечать на письма, сколько мог, и через две недели почувствовал себя еще лучше. В итоге я вернулся в Microsoft, но так и не вошел окончательно в рабочую колею. Я задумался, почему со мной приключилась эта болезнь. Друг познакомил меня с врачом, который практиковал холистическую медицину. Он задал мне вопросы о моей жизни, которые обычно не услышишь от врача: например, засекал ли я когда-нибудь время во время бега. Он даже спросил: «Кстати, ваша мама была учительницей?» Была! Именно у нее я и перенял принцип подсчета баллов для оценки любых моих жизненных достижений. Врач пришел к следующему выводу: «С четырехлетнего возраста единственное, что вас интересовало, — результативность». И тут меня озарило. До этого момента весь мой мир вращался вокруг материального успеха, но в жизни есть еще столько интересного, кроме этого! Я осознал, что пора меняться. Нет ничего страшного в том, чтобы добиваться новых свершений, если это сопутствующий эффект вашего счастья. Но достоинство оборачивается пороком, когда доходит до крайности, и успех, как любой наркотик, может разрушить вашу жизнь, если вы позволите ему контролировать вас.

После этих откровений меня направили к особому коучу, который проработал со мной каждый аспект моей жизни, даже питание и тренировки. Я начал есть больше овощей и рыбы и меньше сахара, который слишком давно поглощал в чрезмерных количествах. Я всегда занимался спортом, но теперь переключился на более «умиротворяющие» виды, такие как тайчи.

Звучит, наверно, странно, что для психологического восстановления мне пришлось изменить диету и режим спортивных тренировок, но именно так и случилось. Восстановление здоровья требует регуляции сразу нескольких источников энергии — физического, ментального, эмоционального и духовного, а не только одного или двух. Хорошее здоровье — это, по сути, состояние, когда все аспекты вашей сущности пребывают в гармонии.

## ПУТЬ К ВОССТАНОВЛЕНИЮ

Лучший способ бороться с выгоранием, стрессом и депрессией — профилактика, а именно позитивный настрой и грамотное управление энергией. Но что происходит, когда уже слишком

[198]

поздно и вы дошли до ручки? Автоматическая реакция — поддаться отчаянию, что абсолютно естественно в таких условиях. Однако возможность изменить свою жизнь все еще в ваших руках: просто нужно знать, как ее применить. Хотя я достиг головокружительного успеха, прежде чем оказаться во власти депрессии, я всегда думал, что буду счастлив когда-нибудь в будущем. Счастье никогда не входило в мои сегодняшние планы. Если болезнь и научила меня чему-то, так это тому, что счастье — это не конкретное настроение или момент времени, который можно вычислить. Нельзя ждать и надеяться, что счастье придет; оно будет постоянно ускользать от вас и навсегда затаится в будущем. Лучшее, что мы можем сделать, — применить методы, которые принесут больше счастья, смысла и удовлетворения в нашу жизнь уже сегодня, и хорошенько заботиться о себе в любых обстоятельствах, а не только когда возникают проблемы.

Этот принцип никогда не был так актуален, как сегодня, в нашем скоростном бизнес-мире, не знающем ни сна, ни отдыха. Сверхурочный образ жизни стал новой реальностью, которой мы считаем нужным следовать, если хотим достичь успеха. Но она разрушает наше здоровье и противоречит естественному ходу вещей. Когда наши предки жили в пещере, они активно охотились, а потом отдыхали, охотились и снова отдыхали, повторяя этот цикл раз за разом, чтобы выжить. Сегодня мы охотимся, охотимся, охотимся за результатами по 24 часа в сутки, а потом удивляемся, почему перегораем, впадаем в депрессию или получаем сердечный приступ! Все профессиональные спортсмены берут пример с пещерных людей. Способы восстановления энергии имеют колоссальное значение. Теннисисты, к примеру, расходуют непосредственно на матчи, где им приходится выкладываться по максимуму, только 20% времени. Оставшиеся 80% они тренируются, чтобы улучшить технику, и как следует отдыхают, соблюдая питательную диету, чтобы запастись энергией для следующего соревнования. Сравните это с «корпоративными спортсменами», которые живут в стрессовой ситуации по 50 часов в неделю, а то и больше, без регулярного отдыха и восстановления сил. И в отличие от спортсменов, у которых есть тренеры, психотерапевты и фитнес-программы, у генеральных

директоров и топ-менеджеров есть только личные помощники, которые составляют для них график встреч и мероприятий. У них нет режима, который позволил бы им обрести великолепную физическую и когнитивную форму. Они забывают правильно питаться, делать перерывы в работе и учиться новому, чтобы всегда быть на коне. Если бизнес-лидер хочет добиваться таких же результатов, как лучшие спортсмены, нужно брать с них пример. Руководители должны возвести в приоритет необходимость лучше заботиться о себе и найти тот баланс в жизни, который сработает, когда настанет время показать, на что они способны.

[ 199 ]

## **СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ**

Никто не поможет вам восстановить силы лучше, чем вы сами. Существует множество способов преодолеть ментальные и эмоциональные сбои и жить счастливой сбалансированной жизнью. Возможно, сейчас счастье кажется вам недостижимым, но оно намного ближе, чем вы думаете. Как минимум, вы можете ослабить тиски негатива и тревожности. Мне хотелось бы перечислить несколько методов, которые помогли мне пережить депрессию и сделали меня сильнее. Надеюсь, они будут полезны и вам.

### **1. Контролируйте свое мышление**

Мы воспринимаем реальность крайне узко. Профессор психологии Тим Уилсон считает, что подсознание усваивает примерно 11 миллионов битов информации в секунду, однако сознательно мы способны переработать только 40 битов в секунду<sup>15</sup>. Это значит, что наше осознанное мышление подвергает впитанное сильнейшему отсеву. Если вы всегда сосредотачиваетесь на негативных аспектах ситуации, самого себя, других людей и будущего, негатив будет постоянно просачиваться в ваш разум, поддерживая депрессивное, тревожное состояние. Если думать печальные думы, вам станет грустно. Если впустить в голову гневные мысли, то вас охватит злость. Исходя из этого, совершенно очевидно, что самый быстрый способ изменить свои чувства — изменить свои мысли.

[ 200 ]

Сделайте активное усилие, чтобы преобразовать негативные мысли и изменить ситуацию. К примеру, можно вести *дневник негативных мыслей*, чтобы отслеживать, сколько их ежедневно возникает в вашей голове и каковы причины, их вызывающие. Затем проанализируйте каждую мысль и подумайте, насколько она оправданна. Заставьте себя записать что-то более реалистичное, полезное и позитивное вместо них. Если вы думаете:

- «Я полный неудачник, потому что не смог заполучить этого важного клиента. Можно попрощаться с повышением».

Трансформируйте эту мысль:

- «Я разочарован, что не удалось заполучить этого потенциального клиента. Это не значит, что я никуда не пойдусь; у меня были крайне успешные сделки. Есть множество других возможностей доказать, что я подхожу для повышения».

Подумайте, что бы вы сказали другому человеку в той же ситуации. Такое преобразование мыслей заставит вас изменить настроение, поможет преодолеть препятствия на пути к счастью. Это все равно что нажать на выключатель и перейти от мрака к свету.

## 2. Подготовьтесь к переменам

Единственная константа в жизни — это изменения. Если вы не в состоянии приспособиться к изменениям, вам будет нелегко выжить. Изменения порой бывают совершенно неожиданные и радикальные — они застают нас врасплох и лишают покоя. Научитесь мириться с ними или, что еще лучше, — использовать их себе во благо. Вот несколько советов:

- **Сохраняйте спокойствие и... опускайте руки.** Если в одной из сфер вашей жизни происходят интенсивные изменения, важно не позволять им заполнить все остальные сферы. Если вы хотите бегать в парке

в воскресенье или поужинать с семьей или друзьями в пятницу, не позволяйте тому факту, что вы переезжаете в новый город или заняли новую должность в компании, помешать вам. Чем чаще вы соблюдаете повседневные привычки и живете нормальной жизнью, тем меньше расстройства принесут изменения.

- **Осознайте свои мысли и чувства.** Не сопротивляйтесь изменениям и применяйте различные ментальные практики, чтобы усвоить этот опыт. Осознав свои мысли и чувства, вы сможете достичь умиротворения даже в разгар стресса. Полезно также поговорить об этом с другими людьми: возможно, даже с теми, кто переживает эти изменения вместе с вами, то есть с коллегами или членами семьи. Постарайтесь не изолировать себя отрицанием и сопротивлением.
- **Ищите позитив.** С изменениями не всегда нужно бороться. Сосредоточившись на их позитивной стороне, можно использовать их как возможность для внутреннего роста и личностного развития, не упуская при этом из виду вашу основную цель. Неожиданные перемены откроют перед вами путь к удивительным перспективам, которые в другой ситуации вы бы никогда не рассматривали.
- **Не спешите.** Нужно время, чтобы привыкнуть к изменениям. Возможно, сейчас вы ошеломлены и напуганы, но не переживайте: обычно это лишь временный этап, и вскоре вы приспособитесь к новому сценарию. В «период привыкания» можно устроить себе небольшой перерыв или придумать веселое занятие, которым вам редко удастся заниматься. Вознаградите себя за то, что вы так замечательно справляетесь с ситуацией!

### 3. Искусство отстраненности

Многие люди попадают в ловушку, чрезмерно привязываясь к деньгам, имуществу, должности или к тому, что стоит в гараже. Словно для них главное не *жить*, а *владеть*. Конечно, нет ничего плохого в том, чтобы наслаждаться приятными вещами,

[ 202 ]

особенно когда мы так много трудились, чтобы заполучить их, однако опасно отождествлять себя с ними. Это подвергает серьезному риску наше счастье, если мы неожиданно утратим одно из своих драгоценных «сокровищ». Научившись контролировать свое мышление, жить в настоящем и быть открытым для изменений, можно вырваться из ловушки земных привязанностей и выработать обостренное чувство жизни, которое позволит нам наслаждаться *существованием* самим по себе.

#### 4. Смех — лучшее лекарство

Это простое наблюдение настолько очевидно, что мы перестали его замечать. Люди, особенно вечно занятые руководители, редко расслабляются и веселятся. Между тем чувство юмора — один из лучших инструментов для смягчения стресса и улучшения настроения в мрачный период. Помимо пользы для здоровья, чувство юмора помогает взглянуть на ситуацию в перспективе, а также создает прекрасную возможность для тесного общения с людьми. Не нужно ко всему всегда относиться серьезно, так что не бойтесь иногда смеяться над собой! Выдающиеся руководители умеют видеть смешную сторону даже в самых серьезных вопросах. Вспомните самые мощные речи президента США Барака Обамы. До недавнего времени в Google была даже должность «славный парень» (чего никто не станет отрицать), у которого была одна-единственная обязанность — устранять грусть и печаль<sup>16</sup>. Весело, не правда ли?