

*Спасибо вам за мой крошечный
остров и весь мой мир,
Джим, Уайатт, Оливия и Лайла.*

Содержание

Введение: Эпидемия эмоционального выгорания 9

ЧАСТЬ 1

Инсайты

- 1. Шесть причин эмоционального выгорания 25
- 2. Самые уязвимые из нас 83

ЧАСТЬ 2

Стратегии

- 3. Когда благих намерений недостаточно 129
- 4. Как измерить эмоциональное выгорание 161

ЧАСТЬ 3

Руководство

- 5. Управление с любопытством 187
- 6. Как стать эмпатическим лидером 207
- 7. Позаботьтесь и о себе 233

Благодарности 255

Об авторе 258

Примечания 259

Алфавитный указатель 280

Введение

Эпидемия ЭМОЦИОНАЛЬНОГО выгорания

Давайте быстро пройдем простой тест, обратный тесту Роршаха. Я пишу слово. А вы придумываете образ.

Выгорание.

Какие образы рождаются у вас в голове? Одно из черно-белых стоксовых изображений парня, который подпирает голову рукой и уныло смотрит в пустой монитор, а по бокам возвышаются горы бумаг?

Или сгоревшая спичка, от которой еще идет дым? Клубящийся дым, рассеивающийся в темноте?

Или образ измученной матери, которая тащит на себе три сумки с продуктами, а вокруг нее бегают дети. Они плачут, капризничают и виснут у нее на руках.

Может быть, для вас выгорание — это образ одного из персонажей Сета Рогана, забывающего косячок в середине дня в ожидании классного безумного приключения.

Могут возникнуть и другие образы.

К сожалению, в течение последних десятков лет концепция эмоционального выгорания раскрывалась только грустными мемами. И, как результат, мы получили серьезную болезнь, из-за которой ежегодно

10 Введение

падает производительность, теряется почти 1 триллион долларов, тратится 190 миллиардов долларов на медицинскую помощь, а 120 000 человек умирает от выгорания только в Соединенных Штатах.

В 1988-м Япония была вынуждена создать горячую линию Кароши, что дословно переводится как «смерть от переутомления», для того чтобы остановить рост числа самоубийств в стране. Разве это не должно насторожить и продемонстрировать, насколько ситуация серьезная? Разве мы не должны были предпринять какие-то действия, узнав, что уровень самоубийств среди женщин-врачей на 130% выше, чем среди представителей других профессий в США?

А как насчет пандемии, которая значительно усугубила существующую проблему? Я изучала эмоциональное выгорание и на протяжении многих лет работала с профильными организациями, но ничто так не повлияло на мое понимание этой темы, как жизнь до 2020 года. В течение некоторого времени я была тревогу: «Эмоциональное выгорание усиливается. Люди больны!» А затем мы все внезапно оказались в ситуации, в которой никогда не были прежде: к апрелю 2020 года 2,6 миллиарда человек оказались в изоляции, а мировой рынок труда полностью или частично потерял 81% рабочих мест (1). Огромный процент работников умственного труда стал работать из дома – многие проводили встречи по Zoom, так что число ежедневных активных пользователей приложения резко возросло с 10 до 200 миллионов (2). Эти внезапные изменения выявили то, что было скрыто раньше: мы были невообразимо напряжены и измотаны – и были в таком состоянии уже некоторое время. Это еще больше усугубило проблему выгорания.

Хотя я не единственная, кто считает эмоциональное выгорание серьезной угрозой нашему психическому здоровью, нас недостаточно, чтобы что-то изменить.

А изменить необходимо. Если и дальше игнорировать эту распространенную и быстрорастущую проблему, мы столкнемся не только с крупными финансовыми издержками, но и со слишком большими человеческими потерями, которые нельзя допустить. Чтобы этого не произошло, нам необходимо создать такие условия на рабочих местах, которые сделают сотрудников здоровыми, счастливыми, а также обеспечат высокую производительность труда. Тогда рабочая сила будет процветать, а не просто существовать.

Может показаться, что борьба с эмоциональным выгоранием — непосильная задача, но вполне вероятно, что все проще, чем вы думаете. Нужно лишь обладать правильными инструментами. Поэтому, готовы вы или нет, тянуть больше нельзя. Эпидемия эмоционального выгорания захватила весь мир.

Пришло время переосмыслить этот термин, ведь именно сейчас мы являемся свидетелями того, как эта болезнь поражает все работоспособное население.

Переосмысление эмоционального выгорания

Хотя теория профессионального выгорания возникла еще в 1970-х годах, медицинское сообщество долго спорило, как ее классифицировать. В 2019 году Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) наконец включила выгорание в свою Международную классификацию болезней (МКБ-10), описав его как «синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен» (3). Он характеризуется тремя симптомами:

- 1) чувство истощения;
- 2) рост умственной отстраненности от работы или негативного и циничного отношения к ней;
- 3) снижение работоспособности.

Определение ВОЗ важно, поскольку оно признает, что эмоциональное выгорание — это нечто большее, чем просто проблема сотрудников. Это проблема более сложная, требующая системного подхода к ее решению.

По моему опыту, хорошие руководители знают, что эмоциональное выгорание — это проблема, и компании делают все возможное, чтобы помочь сотрудникам снизить стресс и улучшить самочувствие с помощью дополнительных льгот и привилегий. Но будем честны: какими благими ни были бы их намерения, эти варианты не работают. Забота о людях была основной стратегией профилактики выгорания

12 Введение

на протяжении десятилетий. И все же хроническая усталость нарастает. Почему? Потому что мы игнорируем системные и организационные факторы, которые и являются реальными причинами выгорания.

Если вы хотите решить эту проблему, то для начала вам придется усвоить следующую мантру: эмоциональное выгорание касается вашей организации, а не ваших сотрудников. Да, йога, отпуск, технологии, направленные на поддержание хорошего самочувствия, и приложения для медитаций могут помочь людям чувствовать себя более спокойными и здоровыми. Но думать, что эти же инструменты решат проблему выгорания — опасно. Так что же делать? Во-первых, не стоит больше предлагать оздоровительные программы, ведь они перекладывают ответственность за управление собственным выгоранием на самих сотрудников. Вместо этого нам нужно взглянуть на себя как на лидеров и на ту роль, которую организации играют в жизни своих работников.

По словам ведущих экспертов по выгоранию Кристины Маслач и ее коллег, Сьюзан Джексон и Майкла Лейтера, существует шесть основных причин выгорания, которые рассматривались в большинстве академических исследований (4):

- 1) высокие нагрузки;
- 2) субъективное ощущение неподконтрольности;
- 3) отсутствие награды или признания;
- 4) плохие отношения;
- 5) несправедливость и предвзятость;
- 6) несоответствие ценностей.

Этот список ясно демонстрирует, что настоящие причины эмоционального выгорания на самом деле не связаны с людьми и что их можно предотвратить, только если руководство начнет проводить программы профилактики. Причем чем раньше, тем лучше.

Однажды Маслач попросила меня представить канареек в угольной шахте. Если канарейка залетит в шахту, она будет петь на протяжении всего полета. Но если потом птица выберется на свежий воздух,

после воздействия окиси углерода она перестанет петь. А теперь представьте, придет ли кому-то в голову спросить, почему канарейка обрела себя на эту болезнь? Нет, потому что ответ был бы очевиден: в болезни была виновата не сама канарейка, а угольная шахта.

Эта мысль поразила меня. Конечно, развитие навыков эмоционального интеллекта, таких как оптимизм, благодарность и позитивный настрой, может дать людям невероятное количество энергии, необходимое, чтобы достигнуть успеха. Но если сотрудник имеет дело с эмоциональным выгоранием, стоит остановиться и задать себе вопрос: почему это произошло? Мысль о том, что, если бы работники компании взяли себя в руки, записались на йогу, прошли курс осознанности и благодаря этому избежали бы выгорания, — в корне неверна. Долгое время я и сама пропагандировала необходимость эмпатии и оптимизма среди руководства. Я действительно верю, что практика благодарности делает нас более счастливыми как в работе, так и в личной жизни. Но эти инструменты не являются ни лекарством, ни вакциной от эмоционального выгорания.

Давайте представим, что хорошая корпоративная культура подобна хорошо приготовленному блюду. У вас должны быть правильные ингредиенты (люди), правильный рецепт (стратегия) и кто-то, кто сможет приготовить из этого что-то очень вкусное (лидер). На этот рецепт могут опираться и другие, чтобы в будущем наслаждаться плодами своего труда.

Проблема эмоционального выгорания также связана с нездоровой культурой, под влиянием которой все эти компоненты складываются неправильно. Я использую эту аналогию, чтобы подчеркнуть: когда дело доходит до эмоционального выгорания, культура играет огромную роль. Вот почему оно превратилось в эпидемию и почему мы должны переосмыслить меры по его ликвидации.

Да, для начала нам нужно помочь сотрудникам развить навыки, которые поддерживают их психическое здоровье и необходимый уровень счастья. Но чтобы бороться с выгоранием, нужно взглянуть на ситуацию с другой стороны. Да, люди действительно несут ответственность за свое собственное благополучие, но мы, руководители, несем ответственность за обеспечение условий, которые поддерживают, а не мешают их счастью. Ведь выгорание происходит, когда эти условия не соблюдаются.

14 Введение

Очевидно, что выгорание не затрагивает какую-то одну сферу деятельности. Миллионы работников сталкиваются с ним в тысячах отраслей по всему миру. За эти годы я слышала слишком много разных историй. И эта ситуация меня бесит и разбивает мое сердце. Самая важная причина, почему я хотела написать эту книгу, заключается в том, что у выгорания всегда есть логичные причины, которые не сложно устранить заранее. И дело не в том, что мы недостаточно следим за собой, как пишут в большинстве книг по этой теме.

Чтобы добиться результатов, необходимо сосредоточиться на стратегическом воздействии, которое приведет к счастью, а также устранит причины возникновения эмоционального выгорания.

С чего начинается эмоциональное выгорание

Судя по данным американской аналитической компании Gallup, всего лишь 15% сотрудников во всем мире увлечены своей работой. В Соединенных Штатах этот процент выше (порядка 30), что, несомненно, радует. И все же статистика огорчает, ведь мы проводим так много времени на работе (5), около 90 000 часов, или 50% нашего времени бодрствования (6).

Если работа приносит нам удовольствие, мы вовлечены в процесс и полны энергии. Она наполняет нас счастьем, так как придает нашей жизни смысл и чувство выполненного долга. Но из-за тех, кто, напротив, просто высиживает часы в офисе, заинтересован исключительно в деньгах, а не в результате, работа стала восприниматься как рутинная, к большой радости сценаристов ситкомов и стендаперов.

Если бы вы прилетели с другой планеты и посмотрели несколько серий сериала «Офис», вы бы не сразу поняли, что перед вами — комедия или трагедия. Но по крайней мере вы бы могли услышать мудрость Майкла Скотта: «Никто не должен идти на работу с мыслью: «О, это то место, где я могу умереть сегодня». Для этого существуют больницы... Офис — это место, где сбываются мечты» (7). Во всяком случае, работа для этого создана, не правда ли?

Рутинные ситуации, связанные с работой, никуда не денутся, и они, как правило, портят жизнь. Например, совещания после окончания рабочего дня. Они воруют ваше время, как если бы кто-то своровал ваш обед, хотя на контейнере было написано ваше имя! А еще время тратится впустую, если ломается принтер или зависает компьютер. А еще работе в офисе присущи такие ситуации, вызывающие агрессию, как оставленная в раковине грязная посуда и стикеры с возмущениями, приклеенные на зеркало. У тех, кто оставил посуду и написал гневное послание, тоже были свои причины для гнева.

Конечно, это все мелочи. Если мы по-прежнему увлечены своей работой и чувствуем признание в коллективе, со всеми этими неприятностями можно справиться. Мы верим, что вскоре они разрешатся тем или иным образом — в хороших компаниях так обычно и происходит. Если в организации продвигается подход, согласно которому нужды каждого отдельно взятого сотрудника находятся на первом месте, мы не станем заострять внимание на таких мелких неприятных деталях и максимум, что сделаем, это закатим глаза.

Но если мы чувствуем, что нас перегружают работой, недооценивают и контролируют каждый шаг, то теряем веру в своих руководителей. И эти мелкие камушки превращаются в валуны, которые невозможно игнорировать.

Эмоциональное выгорание, как правило, начинается с истощения, что вскоре приводит к сомнению в собственных способностях или к стыду за то, что, как нам кажется, мы ничего не умеем. А иногда и к тому, и к другому. Наша эффективность ухудшается. Мы начинаем чувствовать себя циничными, а затем беспомощными. Историй о выгорании великое множество. И большинство из них происходит из-за того, что мы работаем на износ в условиях хронического стресса.

Эяль Ронен, организационный психолог и executive-коуч, понял, что выгорает, в тот день, когда заметил, что компания, в которой он работал в отделе продаж, поменяла заставку на экране его ноутбука. На экране появлялись фотографии курортов, куда компания могла отправить вас совершенно бесплатно, если вы выполните план. Да, команды, ориентированные на продажи, действительно получали какой-то бонус за хорошо выполненную работу, но Ронен почувствовал в этом какое-то несоответствие: «Мне казалось, что они пытались