

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ВЫ ИЛИ ВАС. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОДЧИНЕННЫХ»

ДМИТРИЙ ГАЛАНЦЕВ

ПАРТНЕР МОСКОВСКОЙ ГОРОДСКОЙ КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ «РУССКИЙ ДОМЪ ПРАВА»

ЮРИЙ ЩЕРБАТЫХ

ДОКТОР БИОЛОГИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОР ПСИХОЛОГИИ

УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ для ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА



ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ,
ПРОВЕРЕННЫЕ В КОРПОРАТИВНЫХ ВОЙНАХ,
СУДЕБНЫХ БАТАЛИЯХ И ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ

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

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ВЫ ИЛИ ВАС: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОДЧИНЕННЫХ»

ДМИТРИЙ ГАЛАНЦЕВ

ПАРТНЕР МОСКОВСКОЙ ГОРОДСКОЙ КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ «РУССКИЙ ДОМЪ ПРАВА»

ЮРИЙ ЩЕРБАТЫХ

ДОКТОР БИОЛОГИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОР, БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ

**УПРАВЛЕНИЕ
СТРЕССОМ
для
ДЕЛОВОГО
ЧЕЛОВЕКА**

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ,
ПРОВЕРЕННЫЕ В КОРПОРАТИВНЫХ ВОЙНАХ,
СУДЕБНЫХ БАТАЛИЯХ И ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ**

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

УДК 65.0, ББК 65.290-2, Ф88

Управление стрессом для делового человека. Технологии управления стрессом, проверенные в корпоративных войнах, судебных баталиях и жестких переговорах / Александр Фридман, Дмитрий Галанцев, Юрий Щербатых. — М.: Издательство «Добрая книга», 2018. — 512 с.

ISBN 978-5-98124-711-8

Управление стрессом — навык, недооцениваемый большинством деловых людей, скрытый ресурс, позволяющий выйти на высочайший уровень продуктивности, но редко использующийся в бизнесе в полной мере, в отличие от спецслужб и профессионального спорта, где развитию этого навыка уделяют большое внимание. Каждый из нас в той или иной мере владеет популярными технологиями повышения личной эффективности (планирование и управление временем, деловые коммуникации, ведение переговоров и т. п.), но мы не умеем в достаточной степени управлять своим состоянием и регулировать стресс, хотя именно этот навык является основой успешной карьеры и счастливой, гармоничной жизни.

Трое ведущих российских экспертов — бизнес-тренер, юрист и психолог — объединили свои усилия в работе над этой книгой, чтобы научить нас не просто побеждать стресс, но и извлекать из него максимум пользы. Они предлагают нам одну из наиболее эффективных технологий управления стрессом, которая была опробована авторами книги на себе в жестких условиях современного бизнеса и которую успешно осваивают их клиенты.

Эта книга поможет вам построить собственную систему управления стрессом, соответствующую специфике вашей профессиональной деятельности, личным предпочтениям и стилю жизни, которая поможет вам эффективно нейтрализовать вредные последствия стресса, использовать его положительные стороны и длительное время работать на пике эффективности.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650 44 41

Адрес для переписки/е-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Александр Фридман, Дмитрий Галанцев, Юрий Щербатых, 2017.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2017.

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

Содержание

Часть первая	
Управление стрессом:	
введение	17
Глава 1. Стессогенный мир	19
1.1. Стесс и деловой человек: введение в проблему	19
1.2. Профессиональный стресс: причины и проявление	33
1.3. Психологические особенности синдрома эмоционального выгорания	41
Упражнение № 1. Первичный тест для определения уровня стресса	48
Глава 2. Ключевые факторы стресса в жизни делового человека	51
2.1. Что вызывает стресс?	51
2.2. Классификация жизненных контекстов	58
Упражнение № 2. Выявление уровня субъективной удовлетворенности положением дел в различных сферах жизни	63

Упражнение № 3. Выявление стрессоров в сфере профессиональной деятельности.....	66
2.3. Стрессоры российского юриста	69
Глава 3. Что такое стресс?.....	75
3.1. Действительно, что же такое стресс?.....	75
3.2. Стадии развития стресса	79
3.3. Полезные и вредные стрессы.....	81
3.4. От чего зависит стресс?.....	84
3.5. Психосоматические заболевания и стресс.....	93
3.6. Почему мы подвержены стрессу? Взаимодействие аналитической и рефлексивной систем управления	96
3.7. Обратная связь между системами: как это работает и к чему приводит в профессиональной практике	101
Часть вторая Управление стрессом: базовый уровень.....	109
Глава 4. Управление стрессом	111
4.1. Дыхательные техники прерывания стресса	111
4.2. Психотехника прерывание стресса «STOP»	116
Упражнение № 4. Отработка алгоритма психотехники «STOP».....	118
4.3. Психотехника проработки стрессовой ситуации «ACCEPTS».....	119
Упражнение № 5. Техника «ACCEPTS»	125
4.4. Разложите стресс по полочкам	127
4.5. Мудрость принятия жизни.....	137
Упражнение № 6. «Зато...»	139

4.6. Рациональная терапия: десять заповедей мудрости	139
Упражнение № 7. «Спасибо вам за то, что вы...» (мысленное выражение благодарности оппоненту)	146
Упражнение № 8. Десять заповедей мудрости — в жизнь! Принципы рационального мышления..	151
4.7. Позитивное мышление	153
Глава 5. Быстрое усиление уверенности в себе	157
Упражнение № 9. Отработка маркеров уверенного поведения.....	162
Упражнение № 10. Звезда уверенности в себе	164
5.1. Работа с образом своего «я» или «местом силы» . .	165
Упражнение № 11. Работа с «местом силы»	168
5.2. Повышение уверенности в себе с использованием метода шкалирования	168
Упражнение № 12. Увеличение уверенности в себе с использованием метода шкалирования	170
5.3. Якорение.....	170
5.4. Работа с образом идеального «я»	174
Упражнение № 13. Образ идеального «я».....	174
Часть третья	
Управление стрессом:	
продвинутый уровень	177
Глава 6. Эффективная проработка прошлых, настоящих и будущих стрессовых ситуаций	179
6.1. Управление прошлым стрессом	179
Упражнение № 14. Проработка последствий стресса через физическую нагрузку.....	185

Упражнение № 15. Приближение к стрессовой ситуации.....	186
Упражнение № 16а. Базовая техника сознательной диссоциации	189
Упражнение № 16б. Продвинутая техника сознательной диссоциации	190
6.2. Управление стрессом, который происходит здесь и сейчас	194
Упражнение № 17. Субмодальное корректирование ситуации, связанной с коммуникацией.....	196
Упражнение № 18. Техника «Наблюдение за дыханием»	199
Упражнение № 19. Техника «Осознанное возвращение внимания в настоящий момент»	200
6.3. Подготовка к будущим стрессовым ситуациям.....	201
Упражнение № 20. Техника «Принятие наихудшего варианта развития событий»	208
Упражнение № 21. Техника «Ролевое моделирование»	210
Глава 7. Управление временем и стресс. Лень, прокрастинация и эффективная работа с ними	213
Упражнение № 22. Время и я. Мое отношение ко времени	214
7.1. Работа с ворами времени	215
Упражнение № 23. Контроль непроизводительных расходов времени и сведение потерь времени к минимуму.....	217
7.2. Формирование стратегии выполнения задач	218
7.3 Принцип Парето	221
7.4. Повышение личной эффективности	224
7.5. Учимся наслаждаться временем	246
Упражнение № 24. Время приятной праздности	248

Глава 8. Методики постановки целей	251
8.1. Базовые принципы постановки целей в жизни	251
8.2. Три вида целей	254
Упражнение № 25. Подготовительное упражнение для определения глобальных жизненных целей .	263
Упражнение № 26. Определение глобальных жизненных целей	266
Упражнение № 27. Оценка поставленной стратегической цели и внесение необходимых корректировок	286
8.3. Чего не знают люди, отказывающиеся от своих целей	287
8.4. Движение к цели	289
8.5. Ловушки при постановке целей	292
8.6. Мотивация.....	293
Глава 9. Здоровый образ жизни и стресс.....	295
9.1. Профилактика стресса	295
9.2. Правильное питание (антистрессорный рацион)	297
9.3. Нормализация веса тела	301
9.4. Физические упражнения	305
9.5. Закаливание.....	310
9.6. Сон	313
Упражнение № 28. Подготовка ко сну (вариант 1)	317
Упражнение № 29. Подготовка ко сну (вариант 2)	317
Упражнение № 30. Освобождение от негативных мыслей.....	318
9.7 Ароматерапия.....	318
9.8. Вреден ли алкоголь?.....	320
9.9. Курение и стресс	325

Глава 10. Мыслительные процессы, их оптимизация и стресс	331
10.1. Оптимизация стратегий мышления	331
Упражнение № 31. «Адвокат дьявола»	339
Упражнение № 32. Работа с негативными мыслями .	341
Упражнение № 33. Изменение парадигмы мышления	342
Упражнение № 34. Учимся у будущего	349
10.2. Изменение привычек.	352
Часть четвертая Управление стрессом: высший уровень	377
Глава 11. Ценности, убеждения и стресс	379
11.1. Ценности и убеждения. Конфликт ценностей. .	379
11.2. Влияние ценностей на уровень стресса	385
11.3. Прояснение собственной системы ценностей. .	393
Упражнение № 35. Базовая проработка ценностей .	397
11.4. Интерпретация результатов, полученных при выполнении упражнения «Базовая проработка ценностей»	397
Упражнение № 36. Прояснение первичных ценностей и определение уровня их реализации.	401
Упражнение № 37. Выявление ролевых ценностей в жизненных контекстах	402
Упражнение № 38. Выявление роли	405
11.5. Счастье и финансовое благополучие.	406
11.6. Счастье и смысл деятельности	407
11.7. Деструктивный перфекционизм.	408
Упражнение № 39а. Корректируем перфекционизм путем анализа своих страхов	413

Упражнение № 396. Корректируем перфекционизм путем выбора правильных ориентиров для оценки своих достижений	413
Упражнение № 39в. Корректируем перфекционизм путем расширения набора альтернативных решений	415
11.8. Принцип кайдзен как альтернатива перфекционизму	418
11.9. Ценности и убеждения (пресуппозиции) успешного делового человека	424
Глава 12. Управление эмоциями	427
12.1. Общие подходы к управлению эмоциями	427
12.2. Управление обидой	433
12.3. Контроль над тревогой и страхом	437
12.4. Контроль над раздражением и гневом	444
Упражнение № 40. «Жил-был у бабушки серенький козлик»	446
Глава 13. Техники релаксации и стресс	451
13.1. Введение в техники релаксации	455
13.2. Прогрессивная релаксация Э. Джейкобсона	458
Упражнение № 41. Контраст	459
13.3. Аутогенная тренировка (аутотренинг)	467
Упражнение № 42. Шесть базовых упражнений Шульца	474
Упражнение № 42.1. Тяжесть	474
Упражнение № 42.2. Тепло	474
Упражнение № 42.3. Пульс (Сердце)	475
Упражнение № 42.4. Дыхание	475
Упражнение № 42.5. Солнечное сплетение	475
Упражнение № 42.6. Прохладный лоб	475

13.4. Медитация	479
Упражнение № 43. Медитативная техника «Погружение»	484
Упражнение № 44. Медитация (базовый вариант)...	488
Часть пятая	
Приложения	493
Приложение 1. Техника «Универсальный рефрейминг».....	495
Приложение 2. Ежедневная психогигиена	499
Приложение 3. Техника «Круг совершенства».....	501
Об авторах	505



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Управление стрессом: введение

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

глава 1

Стрессогенный мир

1.1. Стресс и деловой человек: введение в проблему

Оглянемся вокруг. «У меня стресс, — слышим мы на каждом шагу, — я совершенно выбит из колеи...» Мы жалуемся на плохое самочувствие, говорим о хронической усталости, обсуждаем здоровье в средствах массовой информации. Тренинги по развитию навыков стрессоустойчивости бьют рекорды посещаемости, а словосочетание «stress management» прочно вошло в лексикон российского обывателя. В социальных сетях, в тематических блогах и даже в уютном кафе, куда вы забегаете за утренней чашкой кофе, вам без труда объяснят, что такое стресс, ведь все мы, без исключения, с ним знакомы.

Но даже при такой «завидной популярности» этой проблемы от нас по-прежнему ускользает ее четкое понимание. Для кого-то стресс — это тяжелая изматывающая работа, для других — эмоциональные всплески, ворох неразрешенных проблем или утомление после трудовых будней. Другие видят в нем временное затруднение, которое обязательно пройдет, нужно лишь переждать полосу неурядиц. Так почему же стресс

считают едва ли не главной проблемой современного человека? Правда ли, что от последствий стресса умирает больше людей, чем от последствий разрушительных катастроф нашего времени? Давайте попытаемся разобраться в этом явлении.

Начнем с определения. Слово «стресс» в прямом переводе с английского означает «напряжение», — вероятно, так его и воспринимает большинство людей. Если обратиться к академическому толкованию, то под стрессом понимается состояние психологической напряженности, вызванное различными видами давлений или сил. Над человеком довлеют обстоятельства, судьба, люди и собственные мысли, что постепенно приводит к общему изнурению организма. Напряжение, укоренившееся в теле, нетрудно распознать по скованной мимике, мышечным спазмам и затрудненному дыханию — недаром людям, находящимся в состоянии стресса, чаще всего говорят: «Расслабься!», что, впрочем, намного легче посоветовать, чем осуществить.

Но мышечное напряжение — только внешняя сторона стресса. Гораздо большую опасность представляют внутренние процессы, происходящие в организме. Именно за их исследование получил Нобелевскую премию Ганс Селье, создатель комплексного учения о стрессе, который он сначала назвал «общим адаптационным синдромом».

Согласно проведенным исследованиям, развитие стресса приводит к существенной перестройке многих физиологических и биохимических процессов, протекающих в организме. Эти изменения практически идентичны при самых разных жизненных неурядицах — финансовых потерях, взятых на себя невыполнимых обязательствах, несчастной любви, супружеских конфликтах или затянувшемся судебном конфликте с неясными перспективами. Механизм развития стресса, что бы с вами ни происходило, предсказуем: у человека выделяются особые гормоны коры надпочечников, меняется работа эндокринных желез и гипоталамуса, возникают нарушения слизистой оболочки желудочно-кишечного тракта, нарушает-

ся ритм сердечной деятельности, возрастает артериальное давление и т. д. Заслуга Ганса Селье состоит в том, что он доказал системный характер этого явления и возможность его неблагоприятного влияния на здоровье человека, которым мы так часто пренебрегаем в погоне за деньгами, социальным статусом, карьерой или ради удовлетворения собственных амбиций.

Подводя некоторый итог, давайте дадим определение стрессу:

Стресс — это длительная системная (психологическая и гормональная) реакция организма на жизненные ситуации, которые человек считает угрожающими своему благополучию и не видит возможности для их быстрого разрешения.

Вы увидите, что, игнорируя стрессорные проявления и не имея представления о том, как функционирует организм, вы подвергаете свое здоровье и жизнь серьезной и неоправданной угрозе, которая может привести к самым печальным последствиям, и, напротив, исчерпывающее понимание того, что происходит с вами при стрессе, умение вовремя распознавать его первые признаки и знание методик управления стрессом позволяют долго и плодотворно работать, сохраняя здоровье, энергичность и хорошее настроение. Задача нашей книги — научить читателя управлять стрессом.

Теперь давайте обратимся к статистике, которую сложно назвать оптимистичной. По данным Всемирной организации здравоохранения, 45 % всех заболеваний так или иначе связаны со стрессом. Международная организация труда оценивает убытки, вызванные этим явлением, в двести миллиардов долларов ежегодно*. В последнее время психологическая нагрузка

* Эти убытки сопоставимы с бюджетом Российской Федерации в 2016 году, который, согласно проекту бюджета, одобренному правительством России и утвержденному Государственной думой, составил 247,4 млрд. долларов США в пересчете по заложенному в бюджете курсу доллара. — Прим. ред.

на человека существенно возросла, что проявляется в пагубном влиянии последствий стресса на все системы организма. К сожалению, наши соотечественники не являются исключением — Россия не первый год занимает «почетное» первое место в скорбном рейтинге смертности от болезней сердечно-сосудистой системы. Статистика представляется ужасающей: из ста тысяч человек только от инфаркта миокарда в России ежегодно умирают триста тридцать мужчин и сто пятьдесят четыре женщины, а от инсультов — двести четыре мужчины и сто пятьдесят одна женщина, что в общей сложности составляет 57 % от общего количества смертей, вызванных различными заболеваниями. Такого высокого показателя нет ни в одной развитой стране мира! Россия теряет один миллион триста тысяч человек в год в результате системных поражений сосудов и сердца, что можно приравнять к населению крупного областного центра.

Конечно, определенную роль здесь играет невысокий (по сравнению с развитыми странами) уровень медицинского обслуживания и тот самый пресловутый «российский пофигизм». Однако не следует упускать из виду и высокий уровень стресса в профессиональной деятельности. К сожалению, нам не удалось найти официальных исследований, посвященных уровню стрессогенности профессий в России, но можно обратиться к иностранным рейтингам — зарубежные исследователи, в отличие от российских, уделяют этому вопросу пристальное внимание.

Конечно, реалии других стран часто отличаются от российских. К примеру, профессия «секретарь суда», по данным портала careercast.com, занимает третье место среди наименее стрессогенных, наряду с настройщиком роялей и библиотекарем. Любой, кто сталкивался с представителями упомянутой профессии в России, прекрасно понимает, что уровень стресса, который испытывают эти специалисты, просто колоссален.

Если обычному человеку задать вопрос, люди какой профессии чаще всего сталкиваются со стрессом, то, скорее всего,

ответ прозвучит следующим образом: бойцы сил специального назначения, шахтеры, хирурги, космонавты, разведчики — в общем, представители тех профессий, деятельность которых в сознании обывателя ассоциируется с высоким уровнем риска. Возможно, кто-то вспомнит и более «прозаические» специальности: владельцев бизнеса, топ-менеджеров, предпринимателей, таксистов. Действительно, уровень стресса в этих профессиях крайне высок.

Однако существует ряд специальностей, уровень стрессогенности которых зачастую превышает вышеупомянутые. Одной из них является профессия юриста вообще и судебного юриста (литигатора*) в частности. Этот факт подтверждают многочисленные зарубежные исследования. Результаты одного из них, проведенного в США, показали, что вероятность возникновения депрессии у юриста выше, чем у лиц 70 % других профессий**. Британские психологи, в свою очередь, установили, что самыми стрессогенными профессиями являются профессии адвоката и бухгалтера***.

Учение Ганса Селье имело один существенный недочет — оно не включало в себя глубинное изучение психологического компонента стресса. Причина достаточно проста — нобелевский лауреат проводил опыты не на людях, а на крысах. Бедных животных подвергали воздействию различных факторов: холода, жары, голода, инфекций, а также механическим воздействиям. Результатом исследования реакций крыс на подобные стрессоры (то есть факторы, вызывающие стресс) и стала концепция общего адаптационного синдрома. Однако, как показали дальнейшие исследования, количество стрессо-

* От «литигация» — представительство и защита прав и интересов клиентов в судах различных инстанций.

** Laura Gatland, Dangerous Dedication: Studies Suggest Long Hours, Productivity Pressures Can Cause Serious Health Problems and a Higher Suicide Rate for Attorneys, American Bar Association Journal, Dec. 1997, at 28.

*** https://health.mail.ru/news/spisok_samyh_vrednyh_professiy.

ров, воздействующих на человека, существенно превышает число таковых у крыс. Люди страдают и испытывают стресс не только от физических раздражителей — большая доля человеческих недугов носит исключительно психологический характер. К стрессу ведут и чрезмерная ответственность, и амбиции, и тяга к обогащению, чувство долга или завышенные притязания. Именно по этой причине спустя почти двадцать лет после исследований Ганса Селье другой ученый, Ричард Лазарус, ввел в обиход понятие психологического стресса, которое существенно расширило представления исследователей о человеческом стрессе.

Психологический стресс можно определить как системную и продолжительную реакцию человеческой психики на ситуацию, угрожающую социальному благополучию человека, снижающую его самооценку или разрушающую его устойчивую картину мира.

Обратите внимание, что в этом определении не идет речи об угрозе жизни или здоровью человека, которая имеет место при биологическом стрессе, описанном в работах Ганса Селье. Срыв важных переговоров, неудачное завершение судебного процесса, невыплата обещанного гонорара, конфликт с оппонентом, клиентом или коллегой вызывают чувство раздражения или досады, но все эти события не смертельны, если, конечно, вы не позволите стрессу «войти» в ваше тело и убить вас посредством инсульта или инфаркта. А ведь именно это и происходит с тысячами людей, которые не посчитали необходимым изучить механизмы стрессорных реакций и защитить себя от *дистресса* — стресса, оказывающего негативное влияние на организм.

В нашей книге, адресованной прежде всего деловым людям — предпринимателям, управленцам и иным специалистам, работающим в мире бизнеса, мы разберем следующие вопросы:

- ▶ Что такое стресс?
- ▶ Какие ситуации вызывают стресс в жизни делового человека?
- ▶ С помощью каких методик можно эффективно управлять стрессом?
- ▶ Как заменить вредные стрессы полезными?

С самого начала нам хотелось бы уточнить, что эта книга не имеет ничего общего с руководствами по восточной философии: мы не обещаем, что по прочтении ее вы обретете буддийскую умиротворенность, а стрессы полностью исчезнут из вашей жизни. Любой индивид, живущий в современном мире, не может находиться неизменно в состоянии абсолютного психологического равновесия. Ведь в жизни любого человека время от времени происходят как положительные, так и отрицательные события, нарушающие душевный покой. К слову, удачная сделка, подписание выгодного договора или победа в сложном судебном процессе — тоже стресс, только приятный. Идея управления стрессом заключается в освоении методик, позволяющих в короткий срок восстановить внутреннее равновесие. В этой книге мы предлагаем вам одну из наиболее эффективных технологий управления стрессом, которую мы опробовали на себе и которую успешно осваивают наши клиенты.

Основную опасность для человека представляет именно негативный стресс или, как его часто называют, *дистресс*. Он имеет отрицательную тенденцию накапливаться в организме и, достигнув определенного уровня, нередко переходит в хроническую форму (как писал Вергилий, «чем глубже скрыт недуг, тем злей он и опасней»). Это чревато тем, что организм утрачивает способность возвращаться в состояние равновесия и неуклонно катится в сторону психосоматических болезней и разрушения. При этом человек постепенно привыкает к такому фоновому стрессу, перестает замечать скачки артериального давления, скованное дыхание, спазмы в животе или мышечное

напряжение, а когда обращает внимание на свое здоровье, зачастую оказывается уже слишком поздно.

Что происходит в организме человека под воздействием стрессора? Упрощенная схема выглядит следующим образом. В структуре головного мозга находится так называемая лимбическая система, одна из областей которой именуется миндалевидным телом. Это своеобразный эмоциональный центр мозга. Под воздействием стрессоров миндалевидное тело активируется, посыпая соответствующий сигнал в вегетативную нервную систему, которая, в свою очередь, разносит его по всему организму.

В вегетативную систему входят две «подсистемы» — симпатическая и парасимпатическая. Первая — это своеобразная «педаль газа» для организма. Ее активация сопряжена с общим возбуждением организма: артериальное давление повышается, пульс учащается, кровь приливает к жизненно важным органам и т. п. Человек готов к бою, бегу и другим активным действиям. Парасимпатическая нервная система, напротив, выполняет функцию педали тормоза: ее активация расслабляет организм, чтобы он имел возможность отдохнуть и восстановить силы.

Следовательно, целью эффективной работы со стрессом на уровне физиологии является успокоение симпатической нервной системы за счет активации парасимпатической нервной системы.

Человеческое тело, психика и поведение в равной степени подвержены хроническому стрессу.

Негативное влияние на тело проявляется в возрастании риска возникновения сердечно-сосудистых заболеваний и других психосоматических болезней*.

Разрушая психику, хронический стресс способствует накоплению отрицательных эмоций, формирует привычку к не-

* К ним относят ишемическую болезнь сердца, артериальную гипертензию, язвенную болезнь желудка, язвенную болезнь двенадцатиперстной кишки, бронхиальную астму.

гативному восприятию жизненных событий и вызывает хроническую усталость. Длительное воздействие такого стресса на организм существенно повышает вероятность развития психических заболеваний. Кроме того, влияние стресса на психику отражается в том, что активация миндалевидного тела подавляет способность мыслить рационально и принимать взвешенные решения. Поэтому под воздействием стресса вероятность принятия собранного и продуманного решения стремится к нулю. Именно это является частой причиной неудач неопытных управленцев, впервые на практике сталкивающихся с той или иной конфликтной ситуацией, или начинающих лиигаторов, первый раз оказавшихся в зале судебных заседаний: вроде бы и знания есть, и все варианты развития событий просчитаны, но... Внезапно вся информация куда-то исчезает из сознания, и ты чувствуешь себя абсолютно беспомощным. Методики, усиливающие активность миндалевидного тела, используются при ведении допросов (например, у допрашиваемого искусственно вызывают сильные эмоции, притупляющие возможность рационально мыслить) и направлены на то, чтобы человек совершил ошибки и говорил то, что, с точки зрения рационального мышления, говорить совершенно не следует.

И, наконец, на уровне поведения воздействие хронического стресса проявляется в повышении агрессии, нарастании тенденции к избеганию социальных взаимодействий, а также в формировании различных зависимостей, наиболее распространенными примерами которых принято считать алкогольную, наркотическую или лекарственную.

Вот что пишут по этому поводу, например, американские юридические издания: «Для юристов характерны психопатологические симптомы: депрессия, тревога, враждебность, паранойя*». «Многие юристы страдают депрессией, алкого-

* G. A. H. Benjamin, A. Kaszniak, B. D. Sales & S. B. Shanfiel, The Role Of Legal Education In Producing Psychological Distress Among Law Students And Lawyers, American Bar Foundation Research Journal 225 (1986).

лизмом, иными физическими и ментальными расстройствами. 37 % опрошенных юристов испытывают симптомы депрессии, 42 % — чувство одиночества, 25 % ощущают физические симптомы депрессии, беспокойства и тревоги; у 11 % юристов один-два раза за последний месяц возникали суицидальные идеи, 17 % служителей Фемиды выпивают три–пять порций алкогольных напитков каждый день*».

В частности, Нэтали Родригес, обозреватель американского портала новостей юриспруденции Law360, в статье «Как работа в крупной юридической компании повышает вероятность возникновения депрессии»** пишет: «К сорока годам Дэн Лукасик сделал успешную карьеру в юриспруденции. Он был управляющим партнером юридической фирмы в городе Буффало, штат Нью-Йорк, которая носила его имя. Дела шли хорошо, и у него был плотный график работы. Однако после каждого судебного заседания, — независимо от того, выиграно дело или проиграно, — он приезжал на полупустую парковку торгового центра Kmart, чтобы выплакаться. Лиза Смит ежедневно употребляла кокаин и алкоголь, чтобы снимать сильный стресс, сопровождавший ее работу в крупной юридической компании в Нью-Йорке, пока однажды, в 2004 году, не оказалась на грани самоубийства. С этой проблемой она пришла в реабилитационный центр, однако отказалась пройти 28-дневную реабилитационную программу, потому что должна была вернуться к работе. Никто из ее коллег не знал о том, что с ней происходит. Майкл Кристофер Стэрр быстро продвигался вверх по карьерной лестнице в юридической фирме Akin Gump Strauss Hauer & Feld в Вашингтоне и был известен не только как способный юрист, но и как боксер. Но никто, кроме близких людей, не знал, что он борется с тяжелой депрессией. Однажды

* Stress management for lawyers: how to increase personal & professional satisfaction in the law, A. Elwork, Vorkell Group, 2007, p. 14, 22.

**[https://www.law360.com/articles/809362/
how-biglaw-contributes-to-high-attorney-depression-rates](https://www.law360.com/articles/809362/how-biglaw-contributes-to-high-attorney-depression-rates).

в 2013 году он в последний момент отменил поездку в Майами и через два дня умер. Это только три истории адвокатов, столкнувшихся с душевными расстройствами в процессе работы в той сфере, для которой характерна крайняя степень закрытости, в связи с чем работающие там юристы отказываются от помощи и участия в реабилитационных программах. И таких людей — многие тысячи.» Американские психологи уверены, что профессия юриста — одна из самых стрессовых, а работа в крупной юридической фирме только усугубляет психические проблемы.

Несмотря на то, что нам не удалось найти ни одного отечественного научного исследования на тему стресса у деловых людей и представителей отдельных профессий из мира бизнеса (предпринимателей, менеджеров, юристов и т. п.), можно предположить, что в России дела обстоят ненамного лучше. Напрашивается неприятный вывод: деловой человек и хронический стресс — тесно связанные явления. «Оптимистично», не правда ли?

Возникает логичный вопрос: как быть?

Существуют как минимум два пути.

Путь номер один — не делать ничего, надеясь, что все обойдется, сойдет на нет, и продолжать борьбу традиционными (а кто-то заметит: «проверенными») методами. В России испытанное средство номер один — это алкоголь. В США ситуация несколько иная — там, наряду с алкоголем, не меньшей популярностью пользуются и другие психически активные вещества, включая наркотические. К примеру, в штате Огайо практикующие юристы обязаны проходить регулярные тренинговые сессии, предотвращающие вероятные зависимости (злоупотребления), однако психологи сходятся во мнении, что эти методы не очень эффективны*.

Вариантом этого пути является купирование стресса ме-

* Stress management for lawyers: how to increase personal & professional satisfaction in the law, A. Elwork, Vorkell Group, 2007, p. 32.

дикаментозными средствами. Однако действенных способов управления стрессом с помощью «волшебных таблеток» не существует: стресс рождается в голове, в мыслях и эмоциях, а уже потом проявляется телесно. Психологический стресс — это реакция психики на несоответствие между субъективной моделью реальности и объективно существующей действительностью. Чем болезненней ощущается это противоречие, тем выше уровень стресса, соответственно, лечить психологические проблемы биохимическими средствами (таблетками) ненамного эффективнее, чем употреблять алкоголь. Со временем дозы медикаментов будут возрастать, действенность их — снижаться, возникнет эффект привыкания... Чем все закончится, вы догадываетесь. При этом нельзя не согласиться, что в определенных ситуациях временное использование специализированных препаратов (под строгим медицинским контролем) в сочетании с грамотной психологической поддержкой способно привести к положительным результатам.

Описанным выше путем, несмотря на его очевидную тупиковость, как показывает практика, идет большинство. Причина, как нам видится, в его кажущейся простоте. Действительно: съел таблетку — и нет стресса! В 2013 году мировой объем продаж транквилизаторов, антидепрессантов и снотворного составил более 300 миллиардов долларов США. Вдумайтесь: это на 20 % больше, чем бюджет РФ на 2016 год*.

Путь номер два — использовать достижения современной науки и внедрить в свою повседневную жизнь систему управления стрессом и повышения личной эффективности. Этот путь, как может показаться на первый взгляд, требует больших усилий, но поверьте: он действительно способен превратить вас из заложника стресса в его хозяина. По мере внедрения предлагаемых методов управления стрессом вы сможете не только предотвратить, но и трансформировать разрушительное воздействие стресса на ваш организм, превратив дистресс

* См. примечание на стр. 21. — Прим. ред.

в позитивный эустресс. Время, которое понадобится читателю для освоения этой системы — примерно полгода. Учитывая, что жизнь скорее напоминает марафон, чем спринт, это не так уж много.

Основная проблема, препятствующая эффективному освоению деловыми людьми методик управления стрессом, заключается в том, что профессионалы, работающие в мире бизнеса, чаще всего убеждены, что для успешной карьеры нужно одно — хорошие специальные знания. Так, например, юристы в большинстве своем убеждены, что залогом успеха является хорошее знание права, и в результате большинство практикующих юристов превосходно знают действующее законодательство, судебную практику, умеют писать качественные процессуальные документы, но при этом совершенно не умеют управлять своим состоянием и нивелировать стресс, хотя именно два последних фактора, с нашей точки зрения, являются основой как для успешной карьеры, так и для счастливой и гармоничной жизни. Та же самая ошибка характерна для профессиональных управленцев, большое внимание уделяющих изучению современных технологий планирования, управления персоналом, коммуникаций и ведения переговоров и т. п., но абсолютно беспомощных во всем, что касается управления собственным состоянием в стрессовых ситуациях.

Складывается парадоксальная ситуация. В спорте и в силовых структурах вопросам работы над собой и управлению стрессом уделяется повышенное внимание, но в мире «белых воротничков» эти проблемы полностью игнорируются. Считается совершенно нормальным, что профессиональный спортсмен посещает психолога, который обучает его сохранению ментального и эмоционального баланса в процессе подготовки и участия в соревнованиях, позволяя постоянно находиться на пике эффективности. Но представим, что на занятия с психологом регулярно ходит менеджер или юрист, — будет ли это адекватно воспринято обычавателем (особенно российским)? Мы в этом не уверены. При этом ключевые приемы,

позволяющие длительное время находиться на высочайшем уровне производительности, энергичности и т. д., идентичны и в спорте, и в бизнесе.

Многие считают, что если вы беретесь за освоение системы управления стрессом, то рано или поздно наступит тот долгожданный момент, когда вы рас прощаетесь со стрессом навсегда. Это не так! Избавиться от стресса невозможно. Во-первых, мы «живем не на облаке — живем с людьми», а социальное взаимодействие — прямой источник стресса, исключить который невозможно. Во-вторых, даже если полностью изолировать себя от социума и жить отшельником, большую часть своих стрессов вы заберете с собой. Причина очень проста: как правило, стресс провоцируют не те происшествия, которые случаются с нами в повседневной жизни, а наша психическая деятельность по поводу этих событий — наши мысли, прогнозы, эмоции и многое другое.

Действительная цель предлагаемой в этой книге системы — сформировать навыки осознанного управления уровнем стресса. При этом стресс не стоит совершенно сводить на нет. Исследования показали*, что низкий уровень стресса (как, впрочем, и высокий) существенно снижает уровень мотивации. Жизнь становится монотонной и безрадостной, продуктивность деятельности резко падает. Поэтому для здоровой мотивации, направленной на достижение высоких показателей в работе, необходим оптимальный (умеренный) уровень стресса.

Давайте вкратце познакомимся с нашей системой управления стрессом. Для удобства мы разбили процесс ее освоения на три уровня:

1. базовый уровень управления стрессом;
2. продвинутый уровень управления стрессом;
3. высший уровень управления стрессом.

* R. Yerkes, J. Dodson (<http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/305297>).

Освоив базовый уровень, вы сможете эффективно снижать уровень так называемого внезапного стресса, а также существенно повысите уверенность в себе.

Продвинутый уровень позволит увеличить стрессоустойчивость организма как системы. Это достигается путем интеграции компонентов здорового образа жизни, а также освоения методик работы со стрессом, позволяющих проработать стрессовые ситуации, которые происходили в прошлом, воздействуют на вас в настоящем или прогнозируются в будущем. На этом уровне мы также предложим вам эффективные способы оптимизации времени, психологические техники работы с ленью и прокрастинацией. Отдельным блоком в рамках продвинутого уровня выделены методики принятия решений и управления мыслительными процессами.

Высший уровень управления стрессом является опциональным. Мы уверены, что изучения первых двух вполне достаточно для того, чтобы существенно снизить уровень стресса. Однако если ваша цель — обрести тотальный контроль над таким явлением, как стресс, мы предлагаем освоить и этот высший уровень нашей системы. По большому счету, освоение высшего уровня не заканчивается никогда — это бесконечный путь самосовершенствования и обретения мастерства управления стрессом. Основные его темы — работа с ценностями и эмоциями, техники аутотренинга и медитации.

Хотим отметить, что все психологические техники, предложенные в этой книге, универсальны и позволяют эффективно работать с любыми стрессовыми ситуациями.

1.2. Профессиональный стресс: причины и проявление

Профессиональный стресс — многообразный феномен, выражаящийся в психических и физиологических реакциях на напряженные ситуации, возникающие в процессе выполнения

трудовых обязанностей. В настоящее время он выделен в отдельную рубрику в Международной классификации болезней (МКБ-10). По мнению специалистов, к профессиональному стрессу приводит перегрузка человека работой, недостаточно четкое ограничение его полномочий и должностных обязанностей, неадекватное поведение коллег и даже долгая и выматывающая дорога на работу и обратно, не говоря уже о недостаточной оплате труда, однообразной деятельности или отсутствии карьерных перспектив.

Что вызывает стресс у современного делового человека?

Подробный перечень стрессоров мы приведем в следующей главе, здесь же кратко опишем несколько наиболее распространенных источников стресса, выявленных в ходе нашего исследования и упомянутых практически всеми опрашиваемыми.

Постоянная нехватка времени

Действительно, объем работы нередко настолько велик, что его просто невозможно выполнить в установленный срок. При этом в процессе движения вверх по карьерной лестнице становится очевидным, что сложность задач возрастает, а количество часов в сутках остается неизменным. Нехватка времени усугубляется тем, что многие люди не владеют в должной мере навыками эффективного делегирования части своих функций и вынуждены большую часть работы «тащить на себе».

Страх, что допущенная ошибка вызовет претензии клиента или недовольство начальства

Этот страх может быть как осознанным, так и вовсе не осознаваться. Часто он «маскируется» и проявляется вовне как проектинация (постоянное откладывание дел на потом).

Ситуация усложняется тем, что в практической деятельности почти невозможно что-то гарантировать с вероятностью 100 %, а, следовательно, нет однозначно правильных или не-

правильных решений. «Два юриста — три мнения», — шутят профессионалы.

Так, например, уровень неопределенности в практической, а особенно — в судебной российской юриспруденции, колоссально высок, поскольку здесь, как в некоторых других областях, ярко проявляет себя человеческий фактор. «Корректность» стратегии достижения цели, разработанная юристом, оценивается не с точки зрения объективных законов природы (как, допустим, в медицине), а субъективным усмотрением конкретных лиц, к примеру, судей, у которых может быть свое понимание права, резко отличающееся от понимания автора концепции*.

Таким образом, система, с которой взаимодействует человек, крайне сложна и многообразна, подобная непредсказуемость не может не приводить к стрессу, заниженной самооценке и постепенному развитию синдрома хронической усталости.

Конфликт ценностей

В 1990-х годах в России фактически произошел передел собственности, явившийся следствием того, что на смену старой элите пришла новая, возникло правовое поле нового типа. Стоит признать, что реалии были таковы, что право собственности приобреталось по-разному, в том числе и теми путями, о которых высказывался мэр города Москвы Сергей Собянин: «Нельзя прикрываться бумажками о собственности, приобретенными жульническим путем».

При этом юриспруденция, являясь своеобразной «над-

* Порой возникают и парадоксальные ситуации: у судьи нет настроения или он болен. Подобный случай имел место в практике одного из авторов этой книги. Почти через год после одного судебного заседания на вопрос о причине, по которой было принято решение, судья ответил: «А мне представитель сразу не понравился! Он на моего зятя похож, а мы с зятем на кануне вынесения решения сильно повздорили...»

стройкой» и инструментом управляющей элиты, не могла не претерпеть изменений, соответствующих интересам и морально-ценностным ориентирам новой элиты. Другими словами, произошло приспособление управляемой системы к управляющей.

Ценности, декларируемые в современном бизнес-сообществе, зачастую далеки от гуманистических и социально одобряемых. Здесь напрашивается аналогия с военным временем и перечнем присущих ему приоритетов, известных еще со времен Никколо Макиавелли,* — агрессией, эгоизмом, враждебностью и цинизмом. Кроме того, в последнее время практически в каждой области профессиональной деятельности нарастает тенденция доминирования материальных ценностей; как следствие, любой профессионал все больше и больше воспринимает свою работу как чистый бизнес, направленный исключительно на зарабатывание денег.

Для предпринимателя, топ-менеджера или юриста все это усугубляется еще и тем, что в наше время степень общего недоверия к судебной системе возрастает, а идея конвенционального правосудия** терпит крах, сталкиваясь с суровой реальностью, когда стороны прибегают к обману или «альтернативным способам» воздействия на суд, используя его как союзника в военных действиях.

При всем при этом руководитель, менеджер, бизнес-консультант или юрист остается человеком. У него, как и у каждого из нас, есть своя система ценностей, свой внутренний «моральный кодекс». При сильном несоответствии внутренних ценно-

* Н. Макиавелли. Государь. М.: Эксмо, 2007.

** Термин «конвенционное правосудие» используется для обозначения провозглашенной в обществе и легитимно озвученной формы осуществления судебной власти и применения закона. Исходя из принципов конвенционного правосудия, судьи независимы и беспристрастны, споры разрешаются на основании закона, а регламент их разрешения обеспечивает его единообразное применение.

стей человека приоритетам, диктуемым системой, возникает внутренний конфликт и, как следствие, — сильный стресс.

Коррупция

Если говорить о российских реалиях, достаточно сильным источником стресса является так называемый коррупционный фактор. Причем стресс вызывает не коррупция сама по себе, а порождаемая ею неопределенность, когда ни знания, ни правовая позиция, ни использование эффективных правовых стратегий не могут помочь в достижении намеченной цели.

Коррупция способствует усилению неуверенности в себе и, как следствие, увеличению уровня стресса. Кроме того, в коррупции происходит обесценивание профессионализма. То, что вы делаете, может не сработать, а то, что сработает, вы не можете использовать по морально-этическим соображениям (либо по причине отсутствия у вас таких возможностей).

Все это не может не вызывать постоянного ощущения незащищенности, граничащего с безысходностью.

С точки зрения теории стресса, факторы, вызывающие профессиональный стресс у делового человека, можно условно разделить на объективные (те, которые мало зависят от личностных особенностей) и субъективные (те, развитие которых зависит от человека).

К объективным факторам относят тяжелые, неблагоприятные условия работы, чрезвычайные (форс-мажорные) обстоятельства и неблагоприятную окружающую среду.

Тяжелые условия работы обладают следующими особенностями: высокий и (или) неравномерный темп деятельности, требующий постоянного переключения с одного дела на другое; перманентная нехватка времени; ненормированный рабочий день, повышенный уровень ответственности и пр.

Под чрезвычайными обстоятельствами обычно понимаются непредвиденные события, возникновение которых невозможно или крайне сложно предсказать или спрогнозировать.

Если говорить предметно, это и внезапные изменения ситуации, поведения и настроения подчиненных или руководства, изменение позиции клиента на переговорах, непредсказуемые действия государственных органов и тому подобное. Юрист часто сталкивается с «внезапным» появлением в процессе новых документов и резкой сменой тактики со стороны оппонентов, а также использование другой стороной непроцессуальных методов работы. Подобные события могут выбить из колеи даже крепкого профессионала и запустить у него реакцию острого стресса.

Третий объективный фактор, окружающая среда, включает в себя не только неблагоприятную экологическую обстановку, но и комфортность условий работы специалиста — количество людей в кабинете, уровень шума и тому подобное.

С. Г. Карабанян в книге «Система профессиональной компетентности адвоката»* выделяет следующие объективные особенности работы представителей этой профессии, весьма характерные для каждого, кто работает сегодня в мире бизнеса:

1. Высокая общая утомляемость, физические и психические перегрузки, связанные с ненормированным рабочим днем, отсутствием четких режимных разграничений между рабочим временем и временем отдыха, общим превышением физиологической нормы рабочего времени.
2. Систематические перегрузки или, напротив, пассивность отдельных функциональных блоков организма: утомление зрения, гиподинамия, длительная фиксация тела в одной позе, недостаток кислорода из-за продолжительного нахождения в помещении.
3. Необходимость психологического переключения при ведении одновременно нескольких дел.
4. Эмоциональные перегрузки, обусловленные тем, что

* Карабанян С. Г. Система профессиональной компетентности адвоката. М.: Издательство ОВЛ, 2008.

деятельность адвоката связана с разрешением конфликтных и проблемных ситуаций клиентов, в силу чего в общении нередко преобладает негативный эмоциональный фон.

5. Необходимость постоянно поддерживать имидж.

Деятельность делового человека протекает в условиях публичности, поэтому, в отличие от многих других профессий, в которых облик профессионала не играет важной роли, для него этим обеспечивается не только его привлекательность для клиентов, но и успешность основных профессиональных действий.

Факторы профессионального стресса

Объективные факторы

Форс-мажорные обстоятельства

Тяжелые условия работы

Неблагоприятная окружающая среда

Субъективные факторы

Межличностные (коммуникационные)

Клиенты

Коллеги

Оппоненты

Руководство

Внутриличностные

Личностные

Профес-
сиональные

Состояние
здоровья

Субъективные факторы стресса можно разделить на межличностные (коммуникационные) и внутриличностные.

Стрессовое напряжение, порожденное межличностным взаимодействием, как правило, возникает при общении с клиентами, коллегами и начальством (а для юристов — еще и с оппонентами, судьями и аппаратом судов).

Внутриличностные факторы, в свою очередь, подразделяются на личностные, профессиональные, и соматические (связанные с плохим здоровьем человека).

Личностные причины стрессов носят неспецифический характер и, как правило, лежат вне профессии: обычно это низкая самооценка, страх неудачи, недостаточная мотивация, неуверенность в себе и в своем будущем.

Профессиональные факторы стресса обычно обусловлены нехваткой знаний, умений и навыков (так называемый стресс новичков), а также ощущением несоответствия между осуществляющейся деятельностью и получаемым за нее вознаграждением.

Вполне естественно, что состояние здоровья человека может вызвать сильное беспокойство. К стрессам, в частности, приводят хронические заболевания, которые требуют повышенных усилий для их компенсации. Да и сам по себе хронический недуг снижает эффективность деятельности, что может отразиться на авторитете и социальном статусе человека. Острые заболевания также служат источником переживаний — как напрямую, за счет сомато-психических связей (человек постоянно сосредоточен на симптомах заболевания), так и косвенно, на время «выключая» работника из трудового процесса, что влечет за собой финансовые потери и необходимость заново адаптироваться к производству.

1.3. Психологические особенности синдрома эмоционального выгорания

Термин «эмоциональное выгорание» (англ. burn-out) был введен в науку американским психиатром Х. Дж. Фрейденбергером в 1974 году для обозначения психологического состояния здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с клиентами (пациентами) в эмоционально нагруженной атмосфере. Представители многих профессий, чья деятельность связана с общением, подвержены эмоциональному утомлению и опустошению. Это касается психологов, педагогов, врачей, работников торговли и, конечно же, деловых людей, менеджеров, юристов. Было обнаружено, что высокий уровень хронического стресса в десятки раз повышает динамику развития этого синдрома. Именно поэтому комплексная работа со стрессом является одним из важнейших факторов в работе с синдромом эмоционального выгорания (СЭВ).

Порой работа, физическая или интеллектуальная, требует значительного напряжения сил. Неизбежно возникают кризисные ситуации, и человек временами замечает за собой раздражительность, отсутствие желаний, расстройство сна (неспособность быстро заснуть, либо, наоборот, продолжительный, но не приносящий бодрости сон). Когда ситуация так или иначе разрешается, тревожные проявления постепенно исчезают: достаточно нескольких выходных дней, активного отдыха или занятий спортом, — организм обладает большим резервом для самовосстановления.

Специфика современного бизнеса такова, что многие из нас часто вынуждены работать сверхурочно — например, участвуя в сложном проекте, готовя крупную сделку или оказавшись вовлечеными в корпоративный конфликт. Делам «не видно ни конца, ни края», и человек не может по-настоящему отдохнуть: с самого утра и до глубокой ночи он напряжен, озабочен, испытывает негативные эмоции. В какой-то момент он становится настолько перегруженным, что ощущает полное опустошение.

Изначально Фрейденбергер наблюдал за волонтерами, работавшими в социальной сфере под эгидой местной церкви. Он обнаружил любопытный факт: сначала эти люди были в полном восторге от своей деятельности, но впоследствии ощущение эйфории исчезало, и, в конечном счете, человек «выгорал» до состояния «кушки пепла». У всех исследуемых была выявлена идентичная симптоматика: эмоциональное истощение, хроническая усталость; при одной только мысли о том, что завтра нужно идти на работу, возникало чувство апатии. Помимо этого, исследуемые часто и подолгу болели.

Глубинные перемены были отмечены и в области их эмоционального состояния. Волонтеры больше не испытывали прежних чувств; произошло то, что ученый назвал дегуманизацией: у волонтеров изменился сам подход к людям, которые обращались к ним за помощью. Изначально это было любящее, внимательное отношение, которое со временем превратилось в циничное и отвергающее. Параллельно ухудшились отношения с коллегами, возникло чувство вины и желание прекратить заниматься волонтерской деятельностью. Люди разочаровывались в том, что делали, переставали двигаться вперед и видеть перспективу.

Вот слова одного из волонтеров: «Когда я перестал испытывать прежние чувства, у меня не осталось сил, чтобы любить, чтобы слушать, и другие люди стали для меня обузой. Такое ощущение, что я больше не могу им соответствовать, их требования для меня чрезмерны...» Исследования показали, что сходная динамика характерна для любой профессии, связанной с активной коммуникацией.

Фрейденбергер разработал шкалу оценки степени эмоционального выгорания, описывающую последовательную смену состояний.

На нижних ступенях ситуация не вызывает опасений и обычно характеризуется наличием навязчивого желания утвердить себя в той или иной сфере деятельности («Я могу что-то сделать!» — говорит себе человек), а также неотступ-

ным стремлением заявить о себе, нередко в соперничестве с другими.

Со временем появляется первый тревожный симптом — небрежное отношение к собственным потребностям. Человек больше не уделяет себе должного внимания, реже занимается спортом (а то и вовсе забрасывает физические упражнения), у него остается все меньше времени для себя и близких, он начинает избегать общения.

Следующий этап развития эмоционального выгорания характеризуется тем, что человек начинает игнорировать конфликты и сложности. Он не замечает проблемы на работе и дома, не обращает внимание на отсутствие взаимопонимания с друзьями и близкими. Фактически, человек отступает. Он становится похож на дерево, которому подрубили корневую систему: мы по-прежнему видим раскидистую крону и зеленую листву, но внутри уже начались необратимые процессы.

Через некоторое время запускаются процессы утраты чувств по отношению к себе. Человек больше не ощущает себя личностью, не выделяет себя из круговорота повседневных забот: отныне он всего лишь машина, робот и уже не может остановиться... Постепенно на смену равнодушию приходит внутренняя пустота и, если процесс не остановить, развивается серьезная депрессия.

На финальной стадии эмоционального выгорания человек полностью сломлен. Он зачастую серьезно заболевает — как психически, так и телесно, у него возникают мысли о суициде.

Считается, что синдром эмоционального выгорания — это комбинация физического, эмоционального и когнитивного истощения, однако основополагающим фактором выступает именно эмоциональный компонент. Последствия эмоционального истощения могут проявляться как в виде психосоматических нарушений*, так и в виде сугубо психологических (когнитивных, волевых, мотивационных) изменений личности.

* Наличие психосоматических заболеваний.

У людей, испытывающих синдром эмоционального выгорания, наблюдаются хроническая усталость, дефицит памяти и внимания, проблемы со сном, разнообразные личностные изменения. В отдельных случаях может развиться тревожное, депрессивное расстройство, а также зависимость от психотропных веществ. Человек может жаловаться на головные боли, нарушение работы желудочно-кишечного тракта, проблемы в работе сердечно-сосудистой системы (тахиардия, аритмия, гипертония и пр.).

Принято выделять отдельные группы симптомов, характерных для синдрома эмоционального выгорания. Остановимся на них подробнее.

- **Физические (физиологические) симптомы:** утомление, истощение, изменение веса, бессонница, снижение выносливости, затрудненное дыхание, одышка, тошнота, головокружение, чрезмерная потливость, дрожь, артериальная гипертензия.
- **Психоэмоциональные симптомы:** апатия, пессимизм, отчуждение и черствость в работе и личной жизни, ощущение беспомощности и безнадежности, агрессивность, раздражительность, тревога, депрессия, чувство вины и одиночества, утрата идеалов или профессиональных перспектив.
- **Когнитивные (познавательные) симптомы:** равнодушие ко всему новому, к альтернативным подходам в решении профессиональных задач; склонность к рутинной деятельности; выбор стандартных, схематичных решений; избегание творческого подхода.
- **Поведенческие симптомы:** низкая социальная активность; безразличие к еде или, напротив, повышенный аппетит; злоупотребление табаком, алкоголем, лекарственными препаратами; импульсивное поведение; формальное выполнение обязанностей, снижение интереса к занятиям, которые прежде приносили радость.

В. В. Бойко, автор методики в области диагностики СЭВ, считает, что эмоциональное выгорание — это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций (понижения их энергетики) в ответ на определенные психотравмирующие воздействия.

Обычно психологи и врачи, наряду с общей рекомендацией избегать стрессовых воздействий, дают следующие базовые советы, способные существенно снизить интенсивность развития СЭВ:

- 1. Страйтесь не работать сверхурочно.* Сотрудникам, которые взваливают на себя кучу дел, труднее восполнить эмоциональный дефицит, накапливающийся в течение трудового дня.
- 2. Отмечайте похвалой своих сотрудников и следите за психологическим климатом в коллективе (для руководителей).* Напряженная атмосфера, конфликтные ситуации, невнимание со стороны начальства и отсутствие обратной связи в значительной мере усугубляют синдром эмоционального выгорания.
- 3. Не останавливайтесь на достигнутом.* Речь идет не только об учебе и повышении квалификации, но и о любой познавательной или творческой деятельности, расширяющей кругозор. В преодолении СЭВ очень важно умение осознать, что именно с вами происходит, и начать действовать, а это, как известно, путь к положительным изменениям.
- 4. Найдите себе занятие по душе.* Любое увлечение, будь то настольный теннис или роспись по шелку, позволяет отвлечься от текущих проблем и восстановить силы после трудового дня.
- 5. Расширяйте свой круг общения.* Экстравертам проще следовать этой рекомендации, и у них медленнее, чем у интровертов, формируются защитные механизмы

в виде обособления и дегуманизации. Общение, вовлекая человека во взаимодействие с другими людьми, помогает уйти от собственных проблем или переживать их не столь остро.

Деловому человеку крайне важно уметь вовремя распознать признаки эмоционального выгорания, тем более что наличие стресса играет в их формировании далеко не последнюю роль.

Можно выделить три ключевых признака синдрома эмоционального выгорания (СЭВ).

1. Истощение. Развитию синдрома эмоционального выгорания предшествует период повышенной активности, когда человек полностью поглощен работой и отказывается от реализации актуальных базовых потребностей ради достижения профессиональных целей. Он, что называется, «работает на износ», забывая о собственных нуждах. В результате наступает первый признак эмоционального выгорания — *истощение*. Оно определяется как чувство перенапряжения и исчерпания эмоциональных и физических ресурсов, чувство усталости, не проходящее после ночного сна. Отдых лишь отчасти компенсирует эти симптомы, но они снова возникают при возвращении в прежнюю рабочую ситуацию.

2. Деперсонализация. Вторым признаком СЭВ является деперсонализация, характерной чертой которой является потеря интереса к коллегам, партнерам, клиентам. Они начинают восприниматься на уровне неодушевленных предметов, само присутствие которых порой вызывает раздражение. Иногда этот признак называют «личностной отстраненностью», потому что в крайних его проявлениях человек будто бы возводит вокруг себя глухую стену: его почти ничто не волнует, ничего не вызывает эмоционального отклика. Его перестают беспокоить неудачи и не радуют успешно завершенные дела.

3. Редукция профессиональных достижений. Этот признак проявляется как ощущение утраты собственной эффективности, или падение самооценки. Другими словами, человек уже не видит перспектив в своей профессиональной деятельности. Мотивация исчерпана, специалист испытывает неудовлетворенность и отсутствие веры в свои профессиональные возможности.

Многие деловые люди слишком поздно обращают внимание на симптомы СЭВ. При этом «тревожные звонки» начинают звучать задолго до того, как соответствующее состояние приобретает запущенный характер. Характерными признаками запущенного синдрома эмоционального выгорания являются следующие коммуникативные и поведенческие проявления:

- ▶ Игнорирование близких родственников и семьи («Нет времени», «Некогда», «У меня совещание, давай поговорим позже»).
- ▶ Отгораживание от коллег по работе («Почему я должен делать твою работу?», «Давай поговорим об этом завтра!»).
- ▶ Краткое и быстрое общение с клиентами или сотрудниками, не предполагающее вникания в детали и проявления сопереживания.

С одной стороны, у подобного поведения, несомненно, есть логика. Врач не может умирать с каждым своим пациентом. Предприниматель, менеджер, юрист, как и врач, должен уметь абстрагироваться и работать хладнокровно и безэмоционально. Считается, что это один из признаков настоящего профессионала. Ведь если случилось так, что пациенту нельзя помочь, есть еще другие, которые также имеют право на помощь. С другой стороны, подобное «отгораживание» не должно приобретать крайних форм. Человек, бессознательно стремясь сберечь свое время, ограждает себя от других людей и их потребностей. Постепенно круг таких людей расширяется, и в конце концов человек остается один на один со своими проблемами.

Возникает классический вопрос, некогда заданный Г. Чернышевским: «Что делать?» Ответ звучит достаточно просто: наряду с приобретением навыков управления стрессом и выполнением рекомендаций, приведенных выше, нужно придать своей деятельности смысла. Как показали исследования, причиной эмоционального выгорания является утрата содержательности существования. Фактически, СЭВ — это особая форма экзистенциального вакуума (этот феномен был впервые описан Виктором Франклом и обозначен как переживание чувства опустошенности и отсутствия смысла).

В результате исследования, проведенного в Австрии, в процессе которого был протестирован двести семьдесят один врач, было установлено, что те врачи, которым удалось сделать свою повседневную деятельность персонально значимой, практически не были подвержены СЭВ.

Таким образом, важный шаг на пути предотвращения СЭВ — приданье вашей деятельности смысла. Подробнее о ценностях профессиональной деятельности и придании ей смысла мы поговорим в следующих главах этой книги, а пока предлагаем вам пройти небольшой тест и определить уровень вашего профессионального стресса.

Упражнение № 1 **Первичный тест для определения уровня** **стресса**

Давайте начнем работу со стрессом с выполнения первичного теста для определения уровня вашего стресса. Ответьте на следующие вопросы, выбрав в качестве ответов оценки по десятибалльной шкале (0 — категорически не согласен, утверждение совершенно не верно, 10 — полностью согласен, утверждение верно на 100 процентов).

1. Моя работа предполагает необходимость выполнять огромное количество дел в сжатые сроки.
2. Мне не хватает времени, чтобы проводить его с семьей.
3. Мне не хватает времени, чтобы проводить его с друзьями.
4. Я склонен к перфекционизму.
5. Я самокритичен.
6. Я очень требователен к себе.
7. Моя работа очень скучна.
8. Я не горжусь своей работой.
9. Часто я чувствую, что я недостаточно компетентен в той области, в которой работаю.
10. Я не получаю достаточной поддержки от коллег по работе.
11. Моя работа постоянно помещает меня в ситуации, когда правила игры, по которым нужно играть, не соответствуют тем правилам, которые я внутренне считаю этичными и корректными.
12. Я чувствую себя ответственным за благополучие других на работе.
13. Моя работа постоянно требует от меня взаимодействия со сложными клиентами.
14. Я постоянно сталкиваюсь с грубыми и нежелающими вступать в переговоры оппонентами, работающими на другой стороне.
15. Мне периодически не хватает денег.
16. Я часто беспокоюсь насчет того, что у меня мало клиентов. Я не знаю, когда и откуда у меня появятся новые клиенты.
17. Я часто беспокоюсь о том, что могу потерять работу, клиентов, мой бизнес или частную практику.

18. Мой пол (возраст) — источник стресса для меня.
19. Я часто ощущаю, что я зол, и ввязываюсь в споры.
20. Я часто испытываю чувство вины по поводу того, что я сделал или должен был сделать.
21. Я чувствую ужас, когда думаю о некоторых вещах.
22. Я часто нахожусь в состоянии депрессии и нередко деморализован.
23. Я часто ощущаю тревогу.
24. Как минимум раз в месяц мне в голову приходит мысль прекратить заниматься своей профессиональной деятельностью.
25. За последний год мне как минимум дважды приходила в голову мысль покончить жизнь самоубийством.
26. Я часто употребляю алкоголь или иные психоактивные вещества, чтобы поддержать нужное состояние.
27. Окружающий мир совершенно не дружественен.
28. Проблемы, которые ставит передо мной профессиональная деятельность, чаще всего имеют единственное правильное решение, и я не уверен, что я его нахожу.
29. Существует единственное правильное мнение — это мое мнение.
30. Я часто испытываю негативные эмоции, и с некоторых пор это стало отражаться на моем здоровье.
31. Я даже не пытаюсь прорабатывать совершенные ошибки, извлекая из них уроки, и нередко наступаю на одни и те же грабли.
32. Терпеть не могу своих клиентов!

Подсчитайте сумму набранных баллов. Если сумма превышает 180 баллов — с высокой степенью вероятности вы находитесь в состоянии хронического стресса.



Александр Фридман

Краткий ответ на вопрос «**Кто такой Александр Фридман?**»:
*ведущий российский эксперт по регулярному
менеджменту и профессиональной эксплуатации
персонала, консультант и бизнес-тренер.*

Год рождения: 1959.

Стаж в бизнесе: 29 лет.

Стаж в профессии: 24 года.

Статус: управляющий партнер консалтинговой компании
Amadeus Group, Рига, Латвия.

Экспертная квалификация:

- Внедрение регулярного менеджмента.
- Повышение точности корпоративного управления.
- Обучение методам профессиональной эксплуатации подчиненных.

Авторские программы:

- Программа «**Homo boss: человек управляющий**» (повышение управленческой квалификации руководителей) — 5 базовых курсов, 16 семинаров.
- Программа «**Короли и капуста: “матчасть” корпоративного управления**» (переподготовка для первых лиц, собственников и генеральных директоров) — 3 курса, 9 учебных дней.

Путь в профессию: с 1988 года в качестве соучредителя и директора компаний занимался оптовой торговлей и производством спортивного оборудования. В 1993 году, сохранив долевое участие в компаниях, стал бизнес-консультантом, направление *organizational development*. Особенность подхода: компания рассматривается как система взаимосвязанных элементов, а преобразования обязательно должны учитывать их взаимное влияние.

Конкурентное преимущество: системность, технологичность и комплексный подход.

Кредо: Да — технологиям, нет — волшебным таблеткам.

Отрасли, в которых были реализованы консалтинговые проекты и специальные корпоративные программы для развития квалификации руководителей: оптовая торговля в сфере FMCG, торговля и услуги B2B, производство, банковское дело, финансовые услуги, сетевая розничная торговля и пр.

Современная практика:

Как консультант обеспечиваю разработку и внедрение изменений в систему корпоративного управления заказчика.

Как бизнес-тренер обучаю руководителей методам управления компанией и профессиональной

эксплуатации подчиненных на основе *регулярного менеджмента*.

Член совета акционеров и совета директоров ряда компаний: в качестве независимого директора содействую стратегическому развитию бизнеса и/или повышению качества оперативного управления.

В числе клиентов: ГМК «Норильский никель», «Газпром нефть», «Интер РАО ЕЭС», «Нобель Ойл», «Макдоналдс Россия», «Баркли», АНК «Башнефть», «РОСНО МС», «Вертолеты России», «Первый канал», «Ямалгазинвест», ЦВ «Протек», «Мир книги», «АЛАДУШКИН Групп», «SPLAT», «Ростовская Нива», «Брусника», «АЛВИСА Менеджмент», «Фармстандарт», ГК «Фармаймпекс», «Инвар», «Сбербанк», «БМВ-Банк», «МДМ Банк», «Совкомбанк», «Донской табак», «Мясницкий ряд», «Абамет», «Сладонеж», «АСКОН», «Accord Post», «Аэронавигация Севера Сибири», «Покрофф», «Атлант-М», «Армтек», «СТА Логистик», «Монетка», «Этажи», «БФТ», «Башнефтегеофизика».

Автор бестселлеров «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных» (М.: «Добрая книга», 2009) и «Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента» (М.: «Добрая книга», 2015), многочисленных учебных видео- и аудиокурсов.

Веб-сайт: www.asfridman.com

Личная страница в Facebook: www.facebook.com/a.s.fridman

Профессиональная страница в Facebook:

<https://www.facebook.com/fridman.management>

Контакты: aleksandr@asfridman.com

+7 (964) 768 66 95 (Россия)

+371 29 621 470 (Латвия)



Дмитрий Галанцев

Руководитель практики разрешения споров МГКА «Русский Домъ Права», партнер коллегии

Разрешение корпоративных споров

- ▶ Восстановление корпоративного контроля.
- ▶ Взыскание убытков с директора (участника, акционера) компании.
- ▶ Возврат выведенных активов.
- ▶ Оспаривание решений общих собраний.

Разрешение споров в сфере недвижимости

- ▶ Признание права собственности на объекты недвижимого имущества.
- ▶ Истребование объектов недвижимого имущества из чужого незаконного владения.
- ▶ Признание объекта недвижимого имущества общей долевой собственностью собственников помещений многоквартирного дома.
- ▶ Споры по договорам долевого участия.

Независимый консалтинг правовых проектов

- ▶ Комплексная правовая экспертиза правового проекта.
- ▶ Оценка эффективности избранной правовой стратегии.
- ▶ Формирование альтернативных правовых позиций по правовому проекту.
- ▶ Выявление «слабых мест» в правовой позиции и разработка стратегии их усиления.

Повышение эффективности судебного представительства

- ▶ Формирование правовой позиции по правовым проектам
- ▶ Повышение личной эффективности судебного представителя
- ▶ Координация командного взаимодействия при реализации комплексных правовых проектов
- ▶ Управление судебными проектами

Личный сайт: www.galantsev.com

Электронный адрес: dmitry@galantsev.com

Телефон для связи: +7 (495) 215-21-49

г. Москва, Большая Садовая ул., д. 10



Юрий Щербатых

Профессор кафедры психологии воронежского филиала
Московского Гуманитарно-Экономического университета,
доктор биологических наук.

Эксперт в следующих областях:

- Увеличение продаж.
- Система управления персоналом.
- Психология рекламы и PR.
- Коучинг.
- Стресс-менеджмент.
- Здоровье и долголетие.

Юрий Щербатых является автором более двадцати книг по психологии («Психология успеха», «Психология предпринимательства и бизнеса», «Психология труда и кадрового менеджмента», «Искусство обмана», «Психология выборов», «Психология стресса», «Психология личностных качеств»,

«Психология страха» и др.). Общий тираж книг Юрия Щербатых превысил 450 тысяч экземпляров. Три его книги были изданы в Китае, две — в Болгарии.

В качестве бизнес-консультанта занимается увеличением продаж в организациях в сфере b2b и b2c, повышением эффективности работы персонала, улучшением отдачи от рекламы, вопросами PR компаний, снижением стресса у сотрудников, личным коучингом руководителей организации.

Успешно реализовал несколько десятков консалтинговых проектов в организациях различных сфер экономики: в строительном секторе, медицинских клиниках, автосалонах, магазинах розничной торговли и др.

Юрий Щербатых проводит следующие тренинги и семинары:

- ▶ Увеличение продаж в организациях.
- ▶ Увеличение управленческих навыков руководителей среднего звена.
- ▶ Системный подход в управлении персоналом.
- ▶ Повышение эффективности рекламы.
- ▶ Снижение стресса у работников организации.

Электронный адрес (e-mail): rzbo@yandex.ru

Сайты профессора Щербатых:

Работа с персоналом и психология бизнеса:

www.HR-rabotniki.ru

Стресс-менеджмент: www.net-stressu.ru

Сайт по различным вопросам психологии

и книгам Юрия Щербатых: www.no-stress.ru