

Амина Айтси-Селми

# Ловушка успеха

Почему хорошие люди остаются на работе,  
которая им не нравится, и как вырваться на свободу



Книга победила в номинации  
«Личное развитие и благополучие»  
премии Business Book Awards 2021

**Амина Айтси-Селми**

# **Ловушка успеха. Почему хорошие люди остаются на работе, которая им не нравится, и как вырваться на свободу**

*Текст книги предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67192521](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67192521)*

*Ловушка успеха. Почему хорошие люди остаются на работе, которая им не нравится, и как вырваться на свободу: Библос; Москва; 2022*

*ISBN 978-5-905641-93-0*

## **Аннотация**

Вы чувствуете, что попали в ловушку токсичной культуры труда? Или застряли на работе, с которой вроде бы отлично справляетесь, но которую ненавидите от всей души? Почему хорошие люди так долго остаются на плохой работе? Книга «Ловушка успеха» даст ответ на все вопросы – и покажет, что делать в подобной ситуации. По оценкам, 80 процентов людей западного мира хотят сменить работу. Если вы принадлежите к данной категории, тогда эта книга поможет вам осознать подспудные причины, по которым человек остается на нелюбимой работе, возродить связь с тем, что для вас действительно важно, и даст практические советы

и рекомендации, мотивирующие на обретение контроля над собственной карьерой. Автор книги, профессиональный коуч и консультант, доктор наук Амина Айтси-Селми, использовала для ее написания результаты многолетнего опыта работы в области медицины, политики здравоохранения, коучинга и консультаций для сотен организаций и индивидуальных клиентов. Кроме того, внушительный багаж научных исследований, включая «Проект Аристотель» Google и участие в подготовке доклада «Благополучие на рабочем месте» Всемирного совета счастья, дали автору возможность предложить ценные наблюдения и полезные выводы, которые вы сможете применить в своей жизни. Не оставайтесь на нелюбимой работе – эта книга поможет вам выбраться из ловушки успеха. *В формате PDF A4 сохранен издательский макет.*

# Содержание

Об авторе	14
Предисловие	16
Введение	20
Почему люди остаются на работе, которую ненавидят	21
Почему мы делаем выбор, который делаем	24
Как я совершила побег	28
Как пользоваться этой книгой	29
Часть первая	31
Глава 1	31
Что не так в сегодняшней сфере труда	33
VUCA: нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность	35
Искусственный интеллект и технологические потрясения	38
Работа всю жизнь на одном месте: конец эпохи	42
Наш мозг – это мир, полный неопределенности	45
Неопределенность как возможность переосмысления	46
Барьеры на пути к карьерным изменениям: причины внутри причин	47

Иллюзия защищенности и ловушка успеха	50
Глава 2	56
Кризис или возможность	57
Почему наступает карьерный кризис	59
Выгорание	61
Что такое токсичная трудовая культура	71
Почему мы остаемся в токсичной трудовой культуре	74
Системы-ловушки и непродуктивная конкуренция	76
Побег из ловушки	80
Глава 3	84
Парадокс достигатора	85
Почему достигаторы хуже переносят карьерный кризис	89
Идентичность-ловушка: феномен самозванца и спасателя	92
Спасатель и угодник	97
Конец ознакомительного фрагмента.	99

**Амина Айтси-Селми**  
**Ловушка успеха**  
**Почему хорошие люди**  
**остаются на работе,**  
**которая им не нравится, и**  
**как вырваться на свободу**

**Amina Aitsi-Selmi**

**The Success Trap. Why Good People Stay in Jobs They Don't Like and How to Break Free**

**\* \* \***

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Next Generation Coaching & Consulting Ltd, 2021

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация и верстка обложки, 2022.

© ООО «Библос», 2022

\* \* \*

«„Ловушка успеха“ бесстрашно проливает свет на все уголки и закоулки сего непростого предмета, включая персональную, профессиональную, культурную и экологическую динамику рабочей среды. В течение 25 лет я веду коучинг для профессионалов, помогая освободиться от персональных ограничений, которые тормозят на пути вперед и приносят ощущение беспомощности. „Ловушка успеха“ – это руководство с практическим инструментарием, которое вселяет надежду на формирование здоровой корпоративной атмосферы и побуждает лидеров жить благополучно и в большем согласии с их личными ценностями».

**ФРЭН ФИШЕР**, сертифицированный мастер-коуч, автор книги «Призыв к величию. Семь мудростей коуча для трансформации вашей жизни»

«Амина Айтси-Селми написала своевременную, очень глубокую и практичную книгу. Иллюзия предсказуемости и стабильности очень быстро развеивается. Всем нам в жизни приходится совершать немало карьерных выборов. Амина объясняет, как это сделать, помогая найти ваши личные

ответы на четыре основополагающих вопроса: *кто вы, что для вас ценно, чего вы хотите и что вы любите?* Ответив на них и сломав привычки поведения и мышления, вы обречаете свободу и осознанность. Вы выходите за рамки страха перемен и одержимости целями, чтобы найти работу, которая принесет осмысленность и позволит самореализоваться. Амина – ваш мудрый проводник на этом пути».

Доктор **СТИВЕН БЕРТ**, коуч по лидерству, автор книги «Искусство слушать в коучинге и наставничестве»

«Устойчивые достижения означают необходимость отыскать устойчивые модели поведения, которые приведут к успеху. Идеи Амины Айтси-Селми – итог ее обширной коучинговой деятельности. Если хотите изменить свою жизнь, сначала изменитесь сами. Эта книга покажет вам, что нужно делать».

Профессор **МАЙКЛ МАЙНЕЛЛИ**, олдермен и шериф Лондонского Сити

«Даже у счастливых, не знающих сомнений, чей успех в карьере, кажется, порождает все новые успехи, порой наступает внезапный момент выгорания, утраты творческой искры, сопротивления попыткам взглянуть в ином направлении. Помогая разрешить парадокс достигатора, Амина Айтси-Селми показывает, как снова обрести ощущение истинной цели, чтобы полностью реализовать творческий потен-



циал – и ваш, и тех, кто вас окружает».

**ЭДВИНА МОРЕТОН ОБИ**, бывший политический редактор «The Economist»

«Это очень своевременная и нужная книга, особенно теперь, когда старый мир труда проходит перенастройку и возникают новые возможности для работы. Токсичная рабочая среда не имеет шансов на выживание, и многие пожелают обрести свободу, работая в гуманной организационной среде или лично на себя. Искренне рекомендую прочитать эту книгу».

Профессор **ВЛАТКА ХЛУПИК**, автор книги «Сдвиг в управлении. Как использовать силу людей и преобразовать вашу организацию в целях устойчивого развития»

«Амина Айтси-Селми известна прежде всего как уважаемый советник по вопросам лидерства и карьеры очень успешных врачей и других профессионалов. Она эксперт мирового класса, который помогает самым успешным людям нашей планеты выбраться из ловушки, не дающей самореализоваться в работе и карьере, чтобы жить полной жизнью. Ее послужной список полон примеров исключительных достижений ее клиентов.

Мало кто знает, что Амина – одна из самых экстраординарных и мужественных личностей, с которыми вы могли встретиться на жизненном пути. А еще она одна из самых

скромных людей, которых я знаю, и поэтому, прежде чем рассказать, почему эта книга реально изменяет жизнь, я должен рассказать об Амине.

Еще ребенком она уехала из Алжира, охваченного гражданской войной, и стала изучать медицину в Кембриджском университете. Получила магистерскую степень в Лондонской школе гигиены и тропической медицины, степень доктора наук по эпидемиологии и статистике в Университетском колледже Лондона. Ученый-клиницист, советник ООН. Работала советником в Бюро международного общественного здравоохранения, занималась вопросами информационной поддержки снижения риска бедствий, а также консультантом по глобальной медицинской безопасности в Королевском институте по международным делам (Чат-эм-Хаус). По линии организации „Врачи без границ“ выезжала волонтером в Южный Судан, одну из самых опасных стран в мире.

„*Ловушка успеха*“ поможет вам совершить сдвиг в мышлении и предпринять стратегические шаги, чтобы вы сумели создать именно такую жизнь, какую хотите. Если вы – лидер, эта книга обязательна к прочтению».

**РИЧ ЛИТВИН**, основатель 4РС – Сообщества ведущих коучей мира

«„*Ловушка успеха*“ – замечательное руководство по преодолению страха и открытию в себе духа предприниматель-

ства. Изложенные здесь принципы помогут сориентироваться в океане карьерных выборов, раскрыть в себе истинную страсть и сделать невозможное возможным. Учитесь бороться с сомнениями в себе, которые отравляют разум, прислушайтесь к тихому голосу, который буквально сводит с ума, твердя: „Что в действительности тебя останавливает? Зачем дожидаться других, чтобы реализовать свою идею?“ Только тогда вы сделаете первые шаги к своей мечте».

**МАЙКЛЧЖОУ**, CEO Living SKY Technologies, сооснователь ALIBABA

«И как общество, и как отдельные его члены, мы должны в нашей трудовой жизни стремиться к большему. Прозрения Амины Айтси-Селми, полученные за годы коучинговой деятельности, помогают понять, почему мы соглашаемся на меньшее и что можно предпринять, дабы работа стала неотъемлемой частью лучшей жизни».

**МЭТТЮ ТЕЙЛОЛ**, CEO The RSA

«Успех и счастье – не одно и то же. И все же люди остаются на нелюбимой работе, которая приносит искусственную успешность, но лишает внутреннего удовлетворения. Амина Айтси-Селми обращается к данному парадоксу в своей книге о современном мире труда, написанной со страстью и истинным прозрением. Каждый, кого когда-либо заботил вопрос, почему он несчастлив на работе, найдет для себя что-

то ценное, потому что книга предлагает практический подход к побегу из ловушки успеха в более счастливую жизнь, приносящую ощущение самореализованности».

Профессор **ГЕРАЙНТ РИС (FMEDSCI)**, проректор по искусственному интеллекту Университетского колледжа Лондона (UCL), декан факультета естественных наук UCL

«Страх перемен доводит до агонии достигаторов, когда приходится оставить „хорошую“ работу, более не приносящую удовлетворения: ведь это означает предпочесть неопределенность и движение, отбросив иллюзию безопасности. Однако это путь к более осмысленной и радостной жизни. В своей мудрой книге Амина Айтси-Селми щедро делится мотивацией и практическими советами, как совершить необходимый сдвиг».

**ОЛИВЕР БУРКЕМАН**, колумнист «The Guardian», автор книги «Противоядие от несчастливой жизни»

«Я считаю, что эта книга дает возможность поразмышлять, как все мы можем совместно поработать ради лучшего будущего в нестабильное, неопределенное и сложное время».

Профессор **ВИРДЖИНИЯ МЮРРЕЙ**, член Королевской коллегии врачей (FRCP), член Королевской коллегии патологов (FRCPATH), FFOM, глава Департамента по уменьшению глобального риска бедствий Министерства

«В эпоху сильной неопределенности требуется переосмысление подхода к вопросам жизни и карьеры. „*Ловушка успеха*“ предлагает мудрые мысли по поводу того, как любой способен сделать разумный и толковый карьерный (и жизненный) выбор в быстро меняющемся мире».

Доктор **КРИСТИАН БУШ**, автор книги «Неслучайная случайность. Как управлять удачей и что такое серендипность», директор Программы глобальной экономики GGA Нью-Йоркского университета

# Об авторе

Амина Айтси-Селми – доктор медицины (MD PhD), основатель и генеральный директор компании Next Generation Coaching & Consulting Ltd. На протяжении более чем двадцати лет своей карьеры она помогала организациям и частным лицам вести счастливую жизнь и формировать здоровую атмосферу – сначала как врач, затем как советник по здравоохранению, в настоящее время она независимый эксперт, консультант и коуч.

Масштабная работа с пациентами, коучинговыми клиентами, глобальными организациями в области здравоохранения и политики, включая Министерство здравоохранения Великобритании и Всемирную организацию здравоохранения, дала ей бесценный опыт спикера, организатора и преподавателя. Она выступала на Мировом экономическом форуме, опубликовала более 40 статей в рецензируемых научных журналах, материалов в академических изданиях и политических докладов, в том числе для ООН. Ее еженедельные статьи о культуре труда, лидерстве и переменах получили более полумиллиона позитивных откликов на LinkedIn.

Среди клиентов, прошедших у нее персональный профессиональный коучинг, – врачи, юристы, финансисты, ученые из глобальных организаций самого широкого спектра: от межправительственных организаций и многомиллиард-

ных корпораций до частных предпринимателей. Она помогает им обрести свободу и выбраться из ловушки, чтобы сделать новые шаги в карьере, бизнесе и жизни, избавившись от токсичной гонки за успехом и действуя в соответствии со своими глубинными ценностями. Среди предоставляемых ею услуг – вдумчивые беседы, выступления по целому ряду предметов в компаниях и образовательных учреждениях, таких как Health Education England и Национальный институт здравоохранения и передового опыта (NICE). Среди тем ее выступлений – работа с неопределенностью, предпринимательское мышление, навыки трансформационного коучинга и принципы ненасильственной коммуникации. Она преподает аспирантам социальные детерминанты глобального здравоохранения, являясь почетным старшим клиническим лектором в UCL (Университетский колледж Лондона).

Помимо медицинских званий и степени доктора наук (PhD), она получила сертификат по стратегическому вмешательству в Школе коучинга Энтони Роббинса. Зарегистрированный член Генерального медицинского совета, аффилированный член Института коучинга Гарвардской медицинской школы.

# Предисловие

## Три вопроса

Не могу сказать, что много времени тратила на совсем уж нелюбимую работу. Не то чтобы я не испытывала взлетов и падений, но жизнь была ко мне достаточно добра, давая ощущение цели и правильные возможности. С другой стороны, у меня имелись весомые причины, чтобы исследовать взаимосвязь между успехом и счастьем. И я должна согласиться с мудрецами, что это две разные вещи. Хотя, вероятно, в какой-то мере понятия успеха в земном смысле и ощущения чего-то достигнутого пересекаются, все же за высшим моментом успеха неизбежно следует падение, если не отнестись к этому мудро и отстраненно.

Напротив, истинное счастье – это внутреннее ощущение, что ты дома. Оно доступно и богатым и бедным, может, последним даже больше, если следовать библейскому высказыванию «Проще верблюду пройти сквозь игольное ушко, чем богачу войти в Царство Небесное». Идея ловушки успеха, суть которой в том, что прошлые успехи могут воздвигать барьеры на пути успехов будущих, вполне отвечает библейским идеалам, не говоря уже о массиве научных доказательств и тысячелетней мудрости, которые называют наш разум источником воспринимаемой реальности. Идентично-



сти, убеждения и мифы, которые мы непроизвольно усваиваем и которые приносили нам успех в прошлом, начинают ставить препоны на пути домой – к глубинному счастью.

Когда я осознала, что «американские горки» успеха не имеют конца, а счастье доступно всегда, моя карьера приняла иное направление – по крайней мере, в глазах сторонних наблюдателей. С моей точки зрения, данная книга – плод всей жизни, посвященной исследованию единственного вопроса: «Что сделать для того, чтобы меньше страдать и быть счастливее?» Ответ на него подкреплён всем моим опытом работы в медицине, здравоохранении, науке и бизнесе и страстной приверженностью к философским и духовным поискам.

Одни из ключевых социологических и этических вопросов, интересовавших меня со времен обучения в медицинской школе, звучат так: «Какое количество свободы на самом деле мы имеем? Если нас формирует окружение и прежние обстоятельства, обусловившие рождение в конкретных условиях, то в какой степени мы несем ответственность за жизненные выборы и, следовательно, наше счастье?»

Я верю, что каждый из нас должен найти на них ответы, потому что именно они определяют качество жизненного опыта. Занимаясь поиском ответов на противоположных концах шкалы – на индивидуальном (биологическом и психологическом) уровне, работая с пациентами и частными клиентами, и на местном, национальном и межнациональ-

ном (политическом) уровне, работая с общественными организациями, – я обнаружила, что ум, способный дать удовлетворительные ответы на эти вопросы (или, по меньшей мере, поразмышлять об этом), функционирует намного лучше, а его обладатель гораздо счастливее.

Сумев избавиться от тирании успеха, определяемого внешними ожиданиями вместо глубинной мудрости, на основе личного опыта и работы с клиентами, я подошла к следующему вопросу: «Как мы можем приносить реальную пользу миру?» После двадцати лет обучения и работы на государственной службе переход в частный сектор в качестве независимого профессионала казался анафемой ценностям, в которых я была воспитана. Как может занятие под названием «делать деньги» совмещаться с истинным желанием помогать людям? Разве это по определению не вытесняет честные побуждения, ведь всегда будут иметься другие, скрытые мотивы? Через несколько лет предпринимательства я пришла к заключению, что приоритет любых личных мотивов, будь то статус, продвижение по службе или деньги, всегда вытесняет истинную щедрость духа. Дело не в том, работаем ли мы в государственном или частном секторе. Суть в нашем уровне осознанности, в том, желаем ли мы, участвуя в жизни социума, проявлять щедрость и добрую волю либо страх, злость, скупость и ограниченность.

Когда я писала эту книгу, моим намерением было пригласить всех, кто ощутил себя загнанным в ловушку некой си-

туации, открыться новым перспективам и высвободить свою истинную силу и сущность. Если музыка – язык души, то писательство – способ сочинять музыку для разума. Я надеюсь, что эта книга и подбодрит вас, и бросит вызов вашему мышлению, конкретно – любым ограничивающим убеждениям, которые мешают вам полностью реализовать свой потенциал. Я не утверждаю, что здесь вы найдете все ответы. Я предлагаю определенный подход, чтобы выяснить, что кроется на другом берегу ваших воспринимаемых ограничений.

Желаю вам обрести свободу и счастье, на которые любой человек имеет право с рождения, и изменить мир к лучшему там, где это возможно.

# Введение

Как можно понять, что пришло время уйти с работы или изменить жизнь.

Однажды я проводила исследовательское коучинговое собеседование с руководителем подразделения одной технологической компании, который составил элегантный и детально продуманный план ухода с работы. Он чувствовал, что настало время для чего-то нового; ему было не очень комфортно общаться с другими топ-менеджерами; даже корпоративная стратегия ему не слишком нравилась. Вот только при реализации плана возникли проблемы...

Я спросила: «А что вас останавливает? Вы долгое время обо всем этом размышляете, свели к минимуму все возможные риски. У вас замечательный план на будущее. Так что же мешает?»

Человек понял: *ничего*.

Но засомневался вновь. Ему хотелось еще немного подумать. Разум принялся рисовать картины всевозможных бедствий, которые могут случиться, если он оставит эту работу. Я почти физически ощущала его сомнения в себе, стену страха, которая вырастала между ним и его мечтой. Через несколько дней в компании прошла реструктуризация, и моему клиенту неожиданно предложили уволиться. Он был в шоке и совершенно потерялся, не зная, что делать дальше.

# **Почему люди остаются на работе, которую ненавидят**

Существует несколько различных гипотез, объясняющих, почему люди остаются на нелюбимой работе. Многие в итоге склоняются к материалистическому объяснению, опираясь на инстинкт выживания – или, скорее, «выживание» образа жизни, к которому люди стремятся или который вынуждены сохранять (дом мечты, частная школа, элитный отпуск и так далее). Иногда приводятся более альтруистичные мотивы: например, желание иметь достаточно средств, чтобы удовлетворять потребности членов семей и своих любимых, особенно если сами были этого лишены в детстве. «Деньги – еще не все, но они делают жизнь лучше, а еще с их помощью можно творить добро!» Звучит знакомо? Думаю, точнее будет сказать, что деньги – еще не все, но каждый хочет в этом убедиться лично.

Есть также менее очевидные материалистические объяснения, например, потребность в уважении и определенном профессиональном статусе. Материальные преимущества могут быть меньше, а интеллектуальное или профессиональное признание ценится намного выше. В качестве стандартного примера можно привести конструкторов ракетной техники или нейрохирургов. С точки зрения эволюции легко понять, почему мы сильно стремимся оказаться на вер-

ху статусной лестницы. Наверху безопаснее! Но социальные иерархии оказывают вредоносное воздействие на здоровье, как мне удалось выяснить, проводя исследования для докторской диссертации на тему глобальной эпидемии ожирения. Выглядеть упитанным в среде, где пища доступна только в определенное время года или ее мало, – способ заявить о своем статусе. Спроецируйте подобный менталитет на эпоху, когда система питания предлагает изобилие дешевых высококалорийных продуктов, – и вот вам эпидемия ожирения. Переесть может не только тело – ум тоже подвержен избыточной стимуляции, что приводит к хронической тревожности, дефициту внимания и выгоранию. Но трудно осознать, что случается, когда культура и люди вокруг вас дополнительно подкрепляют нездоровые идеи о переработках и страхе что-то упустить.

Так, значит, всего лишь деньги, статус и безопасность держат людей в ловушке нелюбимой работы? Необязательно – среди возможных причин называют также социально позитивные аспекты работы, например, связи, принадлежность к определенному кругу и личные взаимоотношения. Итак, даже если сама работа может и не обеспечивать возможность самореализации, социальные аспекты это компенсируют... или, по крайней мере, страх все это потерять плюс последующая изоляция от социума служат сдерживающим фактором.

Работа – часть человеческого опыта. Мы вовлекаемся в креативные начинания, которые открывают возможности

для взаимообмена и сотрудничества и подпитывают дальнейшие творческие проявления; мы делаем открытия, творим новые декорации для жизни и набираемся жизненного опыта как человеческие существа. В идеале такие связанные с работой начинания способствуют игре воображения, а также придают стойкость и способность преодолевать препятствия. Работа действительно способна изменить характер и реализовать потенциал, если человеку повезет найти правильную работу, правильного начальника и правильное окружение.

Однако, проведя коучинг для сотен людей и потратив более тысячи часов на обсуждение вопросов работы, целей и реализации, я пришла к следующему выводу. Так почему же люди остаются на нелюбимой работе? Потому что это их выбор.

# **Почему мы делаем выбор, который делаем**

Иногда меня спрашивают, в чем заключается мой метод коучинга. Ответ таков: на самом деле у меня нет особого метода. Я просто стараюсь понять мир, в котором живет находящийся передо мной человек, и то, как он сконструировал видение мира, держащего его в ловушке существующей ситуации, а потом помогаю найти выход к свободе и самореализации. И тогда люди испытывают могущественное чувство значимости, которое идет изнутри, а не подпитывается страхами и базовыми потребностями.

Вам доводилось считать, что принимаемое другим человеком решение не имеет смысла? Да, хотя чужое решение может казаться бессмысленным, для этого человека, в его мире, оно наполнено абсолютным смыслом. Поэтому процесс трансформационного коучинга, сосредоточенный на карьере и лидерстве, представляет собой научное исследование и последующий курс коррекции на основе полученных выводов. Искажения и ошибки мышления и то, какой вес они имеют для различных аспектов человеческого опыта, подвергаются изучению, некорректные восприятия диагностируются, и все фрагменты, содержащие глубинный потенциал, комбинируются заново. Перестройка образа мышления или мировоззрения (ментальный фильтр, через кото-



рый мои клиенты видят мир и принимают решения) с целью восстановить связь с глубинным потенциалом дарует ощущение свободы и полноты жизни. Таким образом, трансформационный коучинг, исследуя убеждения людей, считающиеся ими реальными, помогает совершить побег из тюрьмы, которую люди, возможно, непреднамеренно, для себя возвели. А когда трансформируются убеждения, трансформируется вся жизнь.

Подобный курс коррекции обычно требует двух вещей: глубинного самоисследования и беседы с сочувствующим человеком, который уже прошел по этому пути дальше нас. Это может причинить боль нашему эго, однако немного смирения, когда другие указывают на ошибки нашего мышления, может оказать огромную пользу с точки зрения обучения, отучения и переосмысления базовых убеждений. Трансформационный коучинг – это высококачественный, вызывающий сдвиги в нашем видении разговор, который открывает сердца.

Я проработала почти два десятилетия врачом в области благополучия на индивидуальном уровне и на уровне всего народонаселения. Потратив большую часть свободного времени на попытки разобраться в причинах болезней и страданий и в том, как с ними справиться, я пришла к выводу, что ментальный фильтр, через который мы видим и познаем мир, – это ключ к проблеме под названием «Ловушка успеха». Также я обнаружила, что есть три неотъемлемых компо-

нента ментальных фильтров, которые обеспечивают человеку здоровье и процветание, а не стрессы и ощущение связанности. Во-первых, это способность находить свой истинный дом внутри себя (осознанность); во-вторых, умение задавать настоящие вопросы, чтобы разум исследовал сам себя (самоисследование); и, в-третьих, осознание того, что происходит в нашем теле (высвобождение энергии). Мы поговорим об этом подробнее в главе 6.

Три эти практики имеют солидную научную основу, уходя корнями в тысячелетия созерцательных упражнений. Безоценочное осознанное наблюдение (БОН) – это практика дружелюбного внимания к тому, что происходит в моменте. Возможно, вам известны разновидности самоисследования, которая именуется «самоанализ», и включенный в него модуль, посвященный эмоциональному интеллекту или соматическим практикам. Любое упражнение, помогающее осознавать, что происходит в вашем теле, и увязывать с происходящим в голове, нацелено на повышение уровня осознанности. В клинических условиях предпринимались попытки сочетания этих направлений, например, в когнитивно-поведенческой терапии (КПТ)<sup>1</sup>, которая включает в себя значи-

---

<sup>1</sup> Метод КПТ наиболее полно описан в книге Эрика Мейзела «Как изменить свою жизнь с помощью когнитивно-поведенческой терапии»: пер. с англ. М.: Библос, 2022. Представьте, что ваш разум – это комната, которую можно обустроить так, как вашей душе угодно: выбросить все лишнее, проветрить, купить новую мебель, украсить по собственному вкусу, чтобы вам было удобно и уютно. Через аналогию с комнатой автор этой книги Эрик Мейзел, психолог, доктор

тельный компонент самоанализа. Ее можно усилить подходами БОН в целях создания трансформационных модальностей – например, когнитивной терапии на основе БОН.

---

наук, объясняет, как устроено человеческое сознание, и представляет совершенно новый подход к когнитивным изменениям. Вы найдете здесь массу упражнений по визуализации, которые позволят легко и просто перестроить ваше сознание и изменить то, как вы думаете и о чем вы думаете. Автор предлагает новый, более совершенный метод когнитивно-поведенческой терапии, способствующий вашему когнитивному росту, исцелению и преображению. Вы сможете повысить свою креативность, избавиться от тревожности, хронической депрессии, зависимостей, исцелиться от старых травм, положить конец негативным, скучным или саморазрушающим мыслям, преодолеть прокрастинацию и достичь эмоционального благополучия.

# Как я совершила побег

Каждый раз, совершая карьерный поворот и оставляя исхоженный путь, мне приходилось копать в глубину, используя инструменты, полученные с помощью коучинга, осознанного наблюдения и тщательного самоисследования, для поиска необходимых мне ответов. Проходя путь от врача в больнице до советника по вопросам политики и в конечном итоге владельца собственного бизнеса, я должна была как-то найти в себе решимость сохранять спокойствие, сконцентрированность и креативность, чтобы отвечать и на обычные, и на уникальные вызовы, которые бросала мне судьба (например, как оплачивать счета).

Это не всегда было легко и приятно – иногда я оказывалась в темной ночи собственной души, – но каждый раз трудности удавалось преодолеть, и происходил сдвиг мышления. Я ощущала спокойствие, ясность, и приходили новые решения.

Цель этой книги – помочь вам осознать, почему мы делаем тот или иной выбор и как освободиться от страхов, которые держат нас в ловушке неконструктивных ситуаций. Так что если вы прочно увязли на пути, я покажу вам, что совершить, чтобы сделать новый шаг в неведомое и двинуться вперед.

# Как пользоваться этой книгой

Эта книга предназначена для того, чтобы пригласить вас в трансформационный дайвинг – например, пройти вашу собственную коучинговую программу. Часть первая покажет вам с высоких вершин глобальный контекст, в котором нам, живущим в XXI веке, приходится работать. Также мы рассмотрим, какие идентичности получают награды и преуспевают, даже если это противоречит вашему глубинному потенциалу и истинной сути как человеческого существа (например, «синдром самозванца»). Это и есть ловушка успеха.

Во второй части мы посмотрим, как перейти от механических, целеориентированных ритмов деятельности к более органичным и креативным, а также что нужно, чтобы обрести связь с вашим внутренним гением и решать сложные проблемы как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Вы откроете для себя инструменты и техники, помогающие расчистить ментальное пространство и естественным путем находить новые перспективы и решения. Также вы начнете практиковать исследование ограничивающих убеждений, которые тормозят вас на пути, и делать это с терпением и добротой, чтобы искоренить страхи в самом зародыше, высвободив энергию и внутреннего гения.

В третьей части вы познакомитесь с неплохими идеями о том, как освободиться от тормозящих внутренних конструк-

тов и выйти из привычных паттернов мышления, открывая для себя целый мир. Мы рассмотрим некоторые инструменты для обретения озарений, видения и ценностей, а также для умения общаться, находясь в моменте и пребывая в позиции лидера. Мы узнаем, как обратить неопределенность в возможность, как развить предпринимательское мышление, чтобы оно способствовало карьерному росту, и, наконец, как организации и лидеры могут помочь делу построения здоровой культуры труда.

Единственное, что требуется от вас, – это открытость ума и вера в то, что для вас существует далеко не единственная идентичность или должность.

# **Часть первая**

## **Ловушка успеха**

### **Почему люди остаются на нелюбимой работе**

## **Глава 1**

### **Карьерный вызов XXI века**

Что не так в сегодняшней сфере труда? Я бы начала с выражения: во многих отношениях то, что кажется неправильным, на самом деле – сияющий луч надежды. Поэтому подобная постановка вопроса заведомо некорректна. Однако в качестве дискуссии давайте попробуем определить, что можно назвать недугами рынка труда XXI века.

Начнем с позитивной стороны. В 2017 году мировое сообщество, объединившись под знаменем ООН, сформулировало надежды на лучшее будущее для всех в виде Целей устойчивого развития. Это набор из 17 взаимосвязанных целей для экологически, социально и экономически стабильного развития и сохранения социальных, культурных, биологических и физических систем. В 2019 году, давая оценку достигнутому прогрессу, Генеральный секретарь ООН указал от-

носителем цели под номером 8 («достойная работа для всех, экономический рост и производительная занятость»), что, хотя производительность труда выросла, а безработица вернулась на докризисный уровень, «мировая экономика растет более медленными темпами. Необходимо обратить особое внимание на улучшение карьерных возможностей, особенно для молодежи, снижение неофициальной безработицы, сокращение гендерного разрыва и создание безопасных и спокойных условий труда, чтобы достойная работа была у всех» (UN, 2019).

В ежегодном докладе о счастье Всемирного совета по счастью (мозговой центр политиков и исследователей, базирующийся в ОАЭ, предназначенный для содействия счастью и субъективному благополучию посредством определения государственной политики во всем мире и стандартизации счастья в качестве меры, которой должны руководствоваться правительства всех стран; в 2021 году рейтинг стран по этому показателю таков: 1-е место у Финляндии, у США 19-е место, у России – 79-е) за 2019 год говорится, что материальные условия жизни сегодня высоки как никогда, однако уровень счастья им не соответствует. Как показывает статистика психического здоровья, индекс тревожности и депрессии в странах с высоким уровнем дохода достигает пугающих размеров. По имеющейся информации, в Европе менее 12 процентов людей довольны своей работой (Helliwell et al, 2019). В Докладе о состоянии глобального рынка труда Ин-



ститута Гэллапа сообщается: 85 процентов работников утратили интерес к своей деятельности, что привело к потерям производительности в размере 7 миллиардов долларов. Хуже всего ситуация в странах Запада – там всего 10 процентов работников заинтересованы в своей работе (Gallup, 2017). В Великобритании в разное время суток посредством мобильного приложения собиралась информация у десятков тысяч пользователей – миллионы битов данных. Анализ информации показал, что оплачиваемая работа как таковая ниже котировалась по критерию благополучия, чем другие 39 видов деятельности, к которым люди испытывали интерес, за единственным исключением – лежать больным в постели (Bryson and MacKerron, 2017)!

Если взять для примера конкретную сферу труда и оценить тенденции удовлетворенности своей работой, каждый третий врач в Великобритании подумывает уйти с работы в течение следующих пяти лет (Cook, 2018).

Что же происходит?

## **Что не так в сегодняшней сфере труда**

Было бы намного проще заполнить страницы этой книги экономическим анализом изменений на рынке труда за последние несколько десятилетий и подискутировать о квантифицируемых факторах – таких как волны стагнации, рост стоимости жизни и их воздействие на показатели благополу-

чия. Поступив так, мы – что неудивительно – обнаружили бы, что оплачиваемая работа оказывает значительное влияние на общий уровень счастья и удовлетворенности жизнью. Именно таковы результаты экономического анализа, проведенного в Великобритании, США и других странах мира (DeNeve and Ward, 2017). Действительно, оплачиваемая работа занимает центральное место в жизни многих людей, которые тратят внушительную часть времени бодрствования, трудясь за деньги или занимаясь поисками такой работы, если ее нет.

Было бы, однако, справедливо заметить, что, хотя научная революция и успехи капиталистического строя существенно повысили материальное качество жизни и ее продолжительность, в части глубинного экзистенциального благополучия они потерпели провал. Именно здесь социальный, философский и психологический анализы должны уделить большее внимание качественным, не так легко измеримым элементам социальной ткани современного общества и нашего чисто человеческого карьерного опыта. Ведь, как гласит известный афоризм, *«Не все, что можно сосчитать, считается, и не все, что считается, можно сосчитать»*.

Хотя с точки зрения измеримости исследование человеческого опыта представляет проблему, именно здесь можно найти истинные жемчужины коллективного и индивидуального знания, способные изменить течение нашей жизни. Но прежде давайте бросим взгляд на глобальный ландшафт, где

мы с вами трудимся.

## **VUCA: нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность**

VUCA – это акроним английских слов *volatility* (нестабильность), *uncertainty* (неопределенность), *complexity* (сложность) и *ambiguity* (неоднозначность), а по сути он означает: *что, ради всего святого, с нами происходит?* Впервые это понятие возникло в 1987 году на почве современных ему теорий лидерства. Сегодня VUCA-концепция развивается с учетом теорий и идей стратегического мышления и лидерства на уровне крупных организаций (Bennett and Lemoine, 2014). Кроме того, термин VUCA используется для описания вызовов, стоящих перед такими организациями, – к примеру, это сбои и нарушения под влиянием новых технологий, политические сдвиги или стихийные бедствия, такие как природные катастрофы или инфекционные заболевания.

Вот пример того, как VUCA проявляет себя в организациях, где мы трудимся, а также в повседневной жизни. В 2011 году в Таиланде случилось одно из сильнейших наводнений в истории страны. Из-за наводнения встали важнейшие производства. В то время мировая электронная индустрия только начала восстанавливаться после сильного землетрясения,

которое произошло в том же году в Японии. Таиланд – это хаb производства электроники для сотен компаний по всему миру, включая находящегося в Калифорнии мирового лидера по выпуску жестких дисков. Разрушительные наводнения повлияли на операционную деятельность компаний в глобальном масштабе, в том числе в результате недоступности таких девайсов, как ноутбуки.

Иными словами, наш мир настолько *взаимозависим*, что на наличие ноутбуков и мониторов свободно может воздействовать погода на другом конце земного шара. Эффект катастроф больше не локален – мы все взаимосвязаны и уязвимы перед лицом бедствий, где бы мы ни находились, даже если катастрофа случается и не в нашей стране или не в нашем регионе.

## **КАК VUCA ПРОЯВЛЯЕТ СЕБЯ В ВАШЕЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Вы наверняка знаете, что в некоторых ситуациях приходится принимать непростые карьерные решения. Важно помнить, что существует множество неподконтрольных вам факторов и что любое решение – это риск. Вы нисколько не обязаны выдавать идеальное, непогрешимое решение – это вообще невозможно. Итак, можете – до определенной степени – расслабиться: знайте, что VUCA – неотъемлемая часть сегодняшней сферы труда и карьеры. Так что же такое

VUCA конкретно для вас?

***V = Volatility (Нестабильность): высокий темп изменений***

***Пример:***

В вашей организации: после стихийного бедствия или политического переворота происходит сдвиг в общей картине деятельности заинтересованных лиц.

В вашей карьере: вы начинаете проект, но его отменяют, или ваша роль внезапно сводится к минимуму.

***U = Uncertainty (Неопределенность): отсутствие предсказуемости***

***Пример:***

В вашей организации: запускается новый продукт или внедряется политика, бросающие тень на будущее вашей отрасли.

В вашей карьере: вы годами делаете карьеру, которая внезапно заходит в тупик.

***C = Complexity (Сложность): отсутствие четкой причинно-следственной связи и множественность факторов влияния в любой ситуации***

### ***Пример:***

В вашей организации: вы работаете на глобальном уровне с множеством организаций, каждая из которых имеет свою культуру, свои правила и программы.

В вашей карьере: вы получаете квалификацию, подготовку, нарабатываете связи, но никак не можете выйти на следующий уровень или получить повышение в сложном политическом ландшафте.

***A = Ambiguity (Неоднозначность): даже при наличии цепочки причинно-следственных связей она может быть неверно истолкована или воспринята***

### ***Пример:***

В вашей организации: вы расширяете свою сферу компетенций или рынок, включая туда области либо аудитории, с которыми плохо знакомы.

В вашей карьере: вы тратите время и усилия, налаживая стратегические отношения, но внезапно осознаете, что неправильно оценили политику и возможности.

## **Искусственный интеллект и технологические потрясения**

В последнее время много говорится о радикальном воз-

действии искусственного интеллекта (ИИ) и технологических инноваций на природу труда. Как пророчит Илон Маск, человеческий труд вскоре устареет, его заменят роботы, а мы станем посвящать свое время отдыху и более сложным и приносящим удовлетворение занятиям, к примеру, музыке и другим искусствам, при этом государство будет выплачивать каждому гарантированные средства (Clifford, 2016).

В зависимости от рода ваших занятий почти половину их можно автоматизировать. В один прекрасный день вы, возможно, разделите рабочие обязанности с роботом! В 2017 году в докладе Всемирного экономического форума об инклюзивном росте и развитии выражалась обеспокоенность по поводу того, что государственные службы превращаются в новый Uber, используя принципы экономики свободного заработка и нанимая врачей и учителей на временной основе (WEF, 2017). В отчете, опубликованном Reform в Великобритании, предполагается, что к 2030 году чат-боты заменят до 90 процентов административного персонала Уайтхолла (правительственного комплекса), а также десятки тысяч сотрудников Национальной службы здравоохранения и лечащих врачей, позволив сэкономить до 4 миллиардов фунтов в год (Hitchcock et al, 2017).

С другой стороны, McKinsey в своем исследовании оптимистичнее оценивает человеческий вклад, указывая, что автоматизированы будут не сами рабочие места, а связанные с ними определенные виды деятельности (McKinsey & Co,

2017). Согласно ее оценкам, современные технологии способны обеспечить автоматизацию 45 процентов операций по всем рабочим местам, но всего 5 процентов реальной деятельности. Интересно, что эти цифры не касаются специалистов с невысоким заработком, оказывающих низкоквалифицированные, но уникальные услуги, например, плотников, плиточников, а также профессионалов, работающих в творческой или социальной индустрии, например, поваров, парикмахеров, садовников и сиделок, которые склонны к интуитивному принятию решений и эмпатии и лучше защищены от последствий автоматизации, чем люди на высокооплачиваемых должностях, в обязанности которых входит систематический анализ данных.

В своей книге «Вторая эра машин» Эрик Бриньолфсон и Эндрю Макафи утверждают, что мы стоим на пороге автоматизации наиболее когнитивных функций и что программируемые машины вскоре заменят людей (Бриньолфсон Э. и Макафи Э. Вторая эра машин. М.: Neoclassic, АСТ, 2017). По мнению авторов, цифровые технологии играют в отношении человеческого мозга ту же роль, что и паровой двигатель в отношении человеческой мускулатуры на заре индустриальной революции. Также авторы выделяют три сферы навыков, в которых мы, люди, по-прежнему намного опережаем машины.

1. Блестящая креативность, способная генерировать та-



кие вещи, как новые бизнес-идеи, научные прорывы, захватывающие романы и так далее.

2. Сноровка, подвижность. Невероятно сложно создать робота, который сумеет выполнять работу официанта в ресторане, не разбивая тарелок и не приводя в ужас посетителей. Тонкие манипуляции и чувствительность – не для роботов.

3. Эмоции, межличностные отношения, забота, уход, коучинг, мотивация, лидерство.

Суждено ли предсказаниям Илона Маска исполниться или нет, но весьма вероятно, что в следующие несколько десятилетий природа труда значительно изменится. Как это будет выглядеть на практике, когда работники начнут адаптироваться к появлению машин? В какие навыки, программы обучения и карьерные возможности стоит им вкладываться? Согласно выводам исследования McKinsey & Co по данным из 46 стран, все работники столкнутся с необходимостью адаптации, поскольку будут появляться рабочие места с всевозрастающим участием сложных машин. Похоже, что разумной стратегией будущих работников станет наработка высокоуровневых когнитивных способностей, включая социальные и эмоциональные навыки, креативность (на сегодняшний день это первый навык, ценимый работодателями

(Anderson, 2020)) и другие умения, которые сложно или пока невозможно автоматизировать для решения комплексных проблем VUCA-мира (McKinsey & Co., 2017).

Как бы ни выглядело будущее, подобные изменения, разумеется, вынуждают нас пересмотреть определение труда и того, что это значит – быть человеком. Исследуя природу человеческого опыта, а также коллективных и индивидуальных убеждений, которые нам предлагаются, мы сможем сделать первые шаги, адаптируясь к быстрым переменам, происходящим как в сфере экономики труда, так и за ее пределами.

## **Работа всю жизнь на одном месте: конец эпохи**

Наша трудовая жизнь длится примерно 80 000 часов. Это 40 лет × 50 недель × 40 часов – в общем, внушительная часть всей жизни (80 000, 2019)! В прошлом веке считалось, что трудовая жизнь начинается с получения образования или стажировки в соответствующей области, за этим следует получение оплачиваемого места в конкретной отрасли или компании, где человек и работает, как правило, до пенсии. Сегодня смена места работы – норма во многих странах, в том числе в Великобритании, и большинство людей меняют работу как минимум дважды (Usborne, 2014). Согласно исследованию, проведенному страховой фирмой Scottish Widows, две трети респондентов в возрасте до 30 лет либо

уже перешли на новое место, либо планировали это сделать – и это в 2014 году, когда еще ощущались последствия рецессии 2008 года. Сравните эти цифры с показателями для людей в возрасте свыше 70 лет: всего треть из них меняла место работы в течение всей карьеры (Usborne, 2014).

Для многих смена карьеры связана не с накоплением богатств, а с обретением самодостаточности и реализацией собственных чаяний. Необязательно обеспечивать свои потребности в иерархическом порядке по пирамиде Абрахама Маслоу (сначала материальные, потом духовные), можно заниматься этим одновременно. Необязательно сначала обеспечить благоденствие, а потом творить добро. Материя должна быть наполнена духом. Это придает карьере устойчивость в эпоху, когда мы, как ожидается, должны трудиться дольше, чем предыдущие поколения. Теперь, когда наша карьера продолжительнее по времени, но менее ригидна (с большей степенью приспособляемости), существует как неопределенность, обусловленная переменами, так и возможность реализовать полный спектр карьерных устремлений (Barrett, 2017).

## **САМОАНАЛИЗ. Ваша карьера**

Если б вы уделили всего один процент от 80 000 часов вдумчивому стратегическому анализу своей работы и карьеры, это составило бы 800 часов. Готова держать пари,

что большинство людей столько времени на это не тратят! Сколько времени потратили лично вы на обдумывание собственной карьеры и принятие решений? Возможно, вы прибегли к традиционному подходу, обсуждая все это за кофе с другом или наставником либо за обедом с партнером. Но позвольте себе осознанно уделить этой задаче некоторое количество времени и потратьте его с толком, возможно даже, спокойно посидев в одиночестве. Подумайте вот о чем:

- Вам нравится ваша работа?
- Что именно вам в ней нравится?
- Можно ли найти эти положительные характеристики где-то еще, или же они присущи только данной конкретной работе?
- Что у вас в приоритете: безопасность и хорошее вознаграждение? Или смысл и увлеченность?
- Если деньги не главное, тогда что?
- Если бы вы обрели всю полноту смысла и самореализовались в мире, сколько бы вам понадобилось денег для жизни?

# **Наш мозг – это мир, полный неопределенности**

Можно представить человеческий мозг как объект, состоящий из двух основных отделов с различными операционными режимами: 1) маммально-рептильный мозг, отвечающий за выживание, удовольствие и избегание боли; и 2) неокортекс, который отвечает за рассуждение, планирование, выполнение сложных заданий и эмпатию.

Маммально-рептильный мозг гораздо древнее неокортекса с точки зрения эволюционной истории, и, согласно наблюдениям нейробиологов, он намного сильнее определяет ваше поведение. Дело в том, что он активирует мощные физиологические отклики, которые способны обретать форму специфических эмоций, таких как гнев или желание. Более сложным и тонким функциям неокортекса (рассуждение, эмпатия, креативность) невероятно сложно включаться в работу, когда маммально-рептильный мозг берет верх.

Если вы работаете в условиях проблемной, токсичной трудовой культуры (повышенная конкуренция и агрессия), то обоснованно ощущаете угрозу. Сочетание факторов естественной человеческой эволюции и всего вышеуказанного вызывает постоянное чувство пребывания «на грани» – с риском надвигающегося выгорания. В следующих двух главах мы подробнее поговорим о трудовой культуре и выго-

рации. Во второй части книги мы исследуем, как можно использовать сверхспособности человеческого сознания с помощью инструментов коучинга, чтобы преодолеть ощущение «на грани» и восстановить способность оптимального и мудрого принятия решений.

## **Неопределенность как возможность переосмысления**

Итак, теперь, когда мы поговорили о том, что не так, — а что же есть хорошего в сегодняшней сфере труда? Возможности повышения эффективности, которые предоставляет доминирующая экономическая система, а именно капитализм, способны обеспечить преимущество каждому из нас, особенно в сочетании с системой сдержек и противовесов в соответствующих этических и регуляторных рамках. А еще мы знаем, что все это работает при должном применении. Скандинавские страны имеют собственные проблемы, однако их часто приводят в пример как идеальную модель капиталистической социальной демократии с высокими стандартами уровня жизни и социального равенства (эгалитаризма).

Определяющая характеристика системы глобализации, в которой мы трудимся, — это расширение спектра доступных возможностей. Гибель модели «одна карьера на всю жизнь» обеспечила подъем популярности относительно но-

вых явлений, таких как технологические стартапы (среди таких успешных «единорогов» – Apple и Microsoft), а также образа жизни «цифровых кочевников», когда дух предпринимательства и стремление к географической мобильности открывают поразительные и разнообразные карьерные возможности. Однако такие возможности даются не всем в равной степени, и в настоящее время многие люди прилагают огромные усилия с целью получить достойную работу, подготовку или поддержку при принятии решений (не говоря уже о 800 часах на самоанализ), чтобы сориентироваться на сложном рынке труда XXI века. Даже для тех, кому эти возможности доступны, могут существовать иные барьеры (внешние и внутренние), мешающие ухватиться за свой шанс обеими руками.

## **Барьеры на пути к карьерным изменениям: причины внутри причин**

В VUCA-мире можно назвать сколько угодно причин, по которым человек остается на нелюбимой работе или никак не может самореализоваться: экономика, политические перемены, рынок занятости, ипотека и образование, которые сами за себя не заплатят, и так далее. Хотя временные и материальные соображения – очень даже реальные факторы в принятии карьерных решений, обычно, для того чтобы остаться на месте, существуют глубинные резоны. И в осно-

ве этих глубинных резонов, как свидетельствует мой опыт, зачастую скрывается фундаментальный *страх перемен*, или неприятие неопределенности. Потратив тысячи часов на собеседования в рамках трансформационного коучинга с ярчайшими личностями планеты, я обрела некоторое понимание того, что же является драйвером, движущей силой профессионала XXI века. Задавая глубокие по существу вопросы касательно их чаяний и страхов, связанных с жизнью и карьерой, я осознала следующее: выбор каждого из нас в моменте имеет смысл, если вы понимаете, каковы причины необходимости этого выбора. Мы живем в мире, который сконструировали эти люди, и в нем их выбор имеет смысл.

Вот вам пример: скажем, некто жалуется, что из-за своей работы он несчастлив и готов к переменам. Но в действительности он ничего не предпринимает, причем у него есть весьма обоснованные и логичные причины для бездействия: ипотека, плата за обучение, нехватка времени, кредиты и так далее. Однако для каждого из подобных практических соображений, как правило, существует стратегическое решение. Так что действие (или бездействие) нашего человека кажется не соответствующим заявленным намерениям. Он желает перемен, но ничего для них не делает, так что в итоге оказывается между молотом и наковальней. Что же происходит?

Возьмем моего друга, главу технологической компании, с которым мы познакомились во введении к этой книге. У него имелся замечательно выстроенный план ухода с корпо-



ративной должности, которая выматывала ему душу, – однако, по некой непонятной причине, он никак не мог нажать кнопку «вперед». Мне он объяснял, что может принести компании больше пользы; что если он еще немного выждет, могут появиться более интересные возможности... В общем, после того как компания предложила ему щедрую компенсацию при увольнении, все упомянутые «резоны» исчезли сами собой. Стало очевидно, что *на самом деле* его удерживал страх перемен и нелюбовь к неизвестности. (Но вообще это был хороший исход ситуации – через месяц он мне написал, сообщив, что не может поверить, как хороша жизнь после увольнения – можно путешествовать и проводить больше времени с семьей!)

Идея, что наше сознательное мышление опирается на скрытые мотивы, не нова. Знаменитый психолог Фрейд привнес подсознательные драйверы в психологические собеседования и определил навязчивое повторение как психическую привычку, которая держит нас в ловушке старых паттернов мышления и поведения. Древнегреческая философия и религиозно-философские учения Древнего Востока глубоко исследовали человеческую психику и ее искажения еще два тысячелетия назад. Философиям стоицизма и буддизма, возможно, свойственна разная культурная идиосинкразия, и они прибегают к разным методологиям исследования, однако и та и другая приходят к схожим выводам относительно человеческого существования. Вот чему можно

научиться у этих столь разных школ философской мысли.

1. Жизнь может быть очень неопределенной; единственное, что постоянно – это изменения. Но есть способы относиться к неопределенности так, чтобы она стала основой нашего процветания, а не тюрьмой.

2. Понимание того, как устроен наш разум, то есть приращение большей осознанности источнику наших мыслей и чувств, обеспечивает глубинную устойчивость и способность творчески реагировать на любые обстоятельства, в которых мы оказываемся.

В конечном итоге жизнь – сплошная неопределенность, но познание себя помогает относиться к ней здраво.

## **Иллюзия защищенности и ловушка успеха**

Можно считать, что ловушка успеха по природе материалистична: определенный образ жизни и ответственность вкупе с имеющимися обязанностями (к примеру, оплата аренды и расходы на отпуск) удерживают вас на работе, которая вам не особенно нравится. Хотя материальный аспект, несомненно, является важным фактором, психологический аспект важен не менее – и именно здесь возможно вмешатель-

ство с целью освободиться из ловушки. Вот три психологические составляющие ловушки успеха:

- контролирующий рефлекс и приверженность старым ожиданиям;
- избегание неопределенности, чтобы сохранить былые приобретения;
- поиск безопасности не там, где надо.

Давайте рассмотрим их внимательнее.

## **Контролирующий рефлекс и приверженность старым ожиданиям**

Психологические аспекты ловушки успеха – это своего рода иллюзия: мы считаем, что, контролируя неопределенность, будем в безопасности. Например, перед лицом карьерного выбора мы порой верим, что, получив правильное образование, подготовку или квалификацию, а также правильную должность, достигнем всего, что необходимо. Но, как мы увидели из прочитанной главы, подобные ожидания в современном мире просто не имеют ничего общего с реальностью.

Отказываясь потратить время и силы на анализ своих вза-

отношений с неопределенностью, проявив при этом любознательность и заинтересованность, мы формируем у себя контролирующий рефлекс, который и приводит нас в ловушку неудовлетворительного положения вещей. Мы привязаны к ожиданиям относительно того, что *должно быть*, или хотим вернуться к тому, что *было в прошлом*, либо к тому, *как обстояли дела у наших родителей и предыдущих поколений*.

Мышление ловушки успеха включает в себя следующие ожидания:

- обеспеченная работа;
- четкое продвижение по карьерной лестнице;
- гарантированное повышение или вознаграждение;
- небольшие управляемые команды;
- четкие указания от менеджеров и руководства;
- пенсионное обеспечение.

## **Избегание неопределенности, чтобы сохранить былые приобретения**

Если вам больше тридцати и в течение десяти лет вы не

меняли работу или образ жизни, то, возможно, вы достигли той точки, когда, по вашим ощущениям, вам есть что терять. Вы помните времена, когда были свободны и бесстрашны. И помните вы это потому, что были тогда счастливее. А теперь у вас есть значительный багаж приобретений, так что вы остаетесь на работе, которая вас больше не вдохновляет. Это называется «ошибка невозвратных издержек», и именно эта ошибка заставляет вас по-прежнему вкладываться в то, что явно ведет в тупик, потому что вы уже слишком многое сюда вложили.

## **Поиск безопасности не там, где надо**

Вам когда-нибудь давали советы о том, как назначать свидания, и говорили: мол, прекращай свои поиски любви, особенно не там, где надо? Да, в карьерной области есть нечто похожее: поиски безопасности, и все не там, где надо. Хотя мы способны коллективно трудиться в целях создания социально-экономических систем и трудовой культуры, которые дают ощущение безопасности и принадлежности к определенному сообществу, истина заключается в том, что мы так и не достигли ни того, ни другого. Но это не означает, что нужно сражаться с ветряными мельницами или оставаться в одной и той же ловушке, мечась от одной утомительной или неудовлетворяющей работы к другой. Есть люди, которые не побоялись рискнуть и прочно встали на ноги.

## **УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР.**

### **Поворотный пункт в карьере**

Сорокалетний мужчина приходит на встречу в ваш офис. Он работает адвокатом, но по-настоящему увлечен политикой. Он пробовал себя в бизнесе, но ничего не достиг. Тогда он решил стать политиком и прилагал большие усилия, чтобы его избрали. У него талант зажигать людей, однако ему сказали, что он не обладает нужным образованием, средствами или влиятельными связями, чтобы получить политический пост. Ему нравится работа адвоката, он известен своей честностью и способностями, однако хочет понять, стоит ли ему еще раз попробовать себя в политике.

Вы узнаете, что он родился в скромной семье, в основном занимался самообразованием. Его отец был фермером и плотником. Мать умерла, когда ему было девять лет, его воспитала сестра, которая также умерла, когда ему исполнилось девятнадцать. Он влюбился, но возлюбленная тоже скончалась. В конце концов, он женился, у него родилось трое сыновей, один из которых недавно умер. Его жена жалуется, что его никогда не бывает дома, что он не уделяет времени детям. Он не очень высокого мнения о себе, не уверен, как быть в плане карьеры. Стоит ли держаться за безопасную работу юриста или следовать увлеченности политическими переменами?

Что скажете?

Если следовать мышлению ловушки успеха, этому человеку стоит придерживаться юридической карьеры, его беспокойство – результат недавней тяжелой утраты, и слишком рискованно с точки зрения благополучия семейства ему в данный момент менять карьеру. Но, думаю, вы удивитесь, узнав, что я рассказала вам историю президента США Авраама Линкольна!

Авраам Линкольн стоял у руля страны в годы, отличавшиеся высочайшей неопределенностью, включая Гражданскую войну между Севером и Югом. Его следует благодарить за сохранение государственной целостности, отмену рабства и модернизацию американской экономики. Но задолго до этого, в 50-е годы XIX века, он занимался адвокатской практикой и более или менее позабыл о своей страсти к политическим переменам.

Далее мы разберем культурный контекст ловушки успеха более подробно.

## **Глава 2**

# **Предпосылки карьерного кризиса**

Карьерный кризис – явление довольно распространенное, по крайней мере, в странах Запада (Robinson and Wright, 2013). Как показывают экономические исследования, у большинства граждан западного мира в возрасте около 35 лет наступает кризис в жизни и работе. Удовлетворенность работой неуклонно падает и достигает дна к середине шестого десятилетия жизни, а потом снова начинает расти: графически это выглядит как U-образная кривая удовлетворенности личной карьерой (Schwandt, 2015). Исследование данных по 500 000 жителей Америки и Западной Европы выявило одинаковую картину счастья и благополучия: спад после 30 лет, низшая точка примерно в 55 лет и новый рост (Blanchflower and Oswald, 2008). Интересно, что данный паттерн прослеживается в странах с низким, средним и высоким уровнями дохода, без различий по социально-экономическому уровню, у «белых воротничков» и «синих воротничков», состоящих в браке людей и одиноких.

Неясно, что наступает вначале – кризис в жизни или в работе, но хорошие новости заключаются в том, что если вы испытываете обострение карьерного или жизненного кризиса, то ситуация начнет улучшаться, когда вы минуете 55-летний возраст. С другой стороны, подход «ждать и наблюдать»



выглядит не слишком обнадеживающим, особенно если вы знаете, что способны самостоятельно изменить течение кризиса и увидеть в нем новые возможности.

## **Кризис или возможность**

На сегодняшний день мы лучше, чем когда-либо, понимаем природу функционирования нашего мозга и разума – поэтому принцип невмешательства «жди и наблюдай» слегка отдает слабоволием и фатализмом! Не стоит игнорировать роль интегративных психологических подходов, нацеленных на включение осознанности и других инструментов соматики и анализа в нашу жизнь, а также умелых действий по улучшению обстоятельств жизни, карьеры и отношений. Если человек начинает ощущать несоответствие между своей карьерой и ценностями, здоровая реакция – это не пожалеть времени и усилий и с помощью соответствующих навыков и инструментов данное несоответствие проработать. Тогда карьерный кризис превратится в возможность – возможность переоценить критерии принятия решений, приоритеты и ценности и дать взвешенную оценку грядущим перспективам.

Однако подобное вмешательство почти нигде не осуществляется, за исключением организаций, где есть коучинговая культура и желание вкладываться в собственных сотрудников. В других местах работники предоставлены сами

себе. С точки зрения медицины отказ предпринимать доступные меры неэтичен и, возможно даже, преступен. И все же именно подобное положение дел сегодня характерно для многих организаций.

## **УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР. Зена**

Зена – высокопрофессиональный врач, специализирующийся на общей политике и исследованиях в области здравоохранения. Она много лет сотрудничала с правительством, с национальными и международными организациями. По всем критериям Зена – состоявшийся, любящий свое дело профессионал с большим будущим. Она занимается делом, о котором давно мечтала. И все же она ощущает несоответствие между потребностью в самостоятельности и творческой работе и регламентированной иерархической культурой, в которой вынуждена работать. Кроме того, Зена начала сомневаться в себе и ценности собственного труда. Ее не оставляет чувство, что она что-то упускает из виду. Может, ей следует больше работать, уделять больше внимания лидерской подготовке и коммуникационным навыкам? Не пришло ли время изменить установки? Есть ли способ подняться по карьерной лестнице, не теряя собственной целостности, не жертвуя своими ценностями ради победы в конкурентной гонке? Как ей хотя бы приступить к поиску ответов на данные

вопросы, которые были бы одновременно и личными, и этическими по отношению к работе?

## **Почему наступает карьерный кризис**

Ситуация Зены далеко не уникальна. Но на индивидуальном уровне причины ее возникновения не всегда ясны сразу. Почему жизнь и карьера, построения которой человек добивался десятилетиями, вдруг кажутся пустыми и ведут к выгоранию? Почему это происходит, как правило, к середине четвертого десятилетия жизни? Как это связано с более широкими условиями труда и почему дела вдруг начинают улучшаться примерно к 55 годам?

Если абстрагироваться от рабочего контекста VUCA-мира, о котором мы говорили в главе 1, можно предположить, что свою роль здесь играют жизненные этапы. Иными словами, после 35 лет несбывшиеся надежды и чувство, что так и не удалось реализовать свой потенциал, становятся фактором неудовлетворенности, в то время как после 55 лет мысли о неотвратимой кончине заставляют примириться с реальностью и стремиться взять от жизни все (Schwandt, 2015). Возможно также, что середина четвертого десятилетия – это идеальный водораздел между приобретенным карьерным и жизненным капиталом и креативной творческой энергией. Так, хотя 20-летний возраст кажется лучшим временем для начала бизнеса, данные показывают, что люди, преодолев-

шие 35-летний рубеж, более склонны начать свой бизнес и добиваются успеха, потому что у них было время определить собственные ценности, прояснить миссию, приобрести карьерный и финансовый капитал, чтобы поставить дело на успешные рельсы (Gallo, 2018). Есть и другие причины.

*Личные.* Мы достигли переломного момента, когда меняются наши ценности и предпочтения. Возможно, у вас появилась семья, и вы хотите сократить бесконечные деловые обязанности, или чувствуете, что настала пора написать наконец-то ту самую книгу и для этого освободить время, занявшись консультационной деятельностью по гибкому графику.

*Общественные.* Эпоха пожизненной работы на одном месте подошла к концу. Вполне естественно, что мы оказываемся на пороге перемен. Работа, с которой мы начинали, может больше не соответствовать нашим задачам или потерять смысл; например, некий алгоритм или машина теперь способны работать лучше и надежнее человеческого мозга, а качества, уникальные для нас, людей, продуктивнее будет задействовать где-то еще.

*Всеобщие:* люди теперь живут намного дольше, а значит, у нас больше времени развивать и проявлять свои способности и дарования. По сравнению с предыдущими поколениями мы можем прожить два или три жизненных срока, а наступающие перемены становятся движителями эволюции нашего вида!

Положительная сторона карьерного кризиса заключается в том, что зачастую, оправившись от шока, связанного с реальными ограничивающими факторами – старением, болезнью и смертью, – мы обретаем мотивацию отбросить психологические ограничения, которые сами на себя наложили. Иными словами, это нормальное и вполне здоровое событие в жизни. Однако, хотя у карьерного кризиса имеется положительная сторона, стоит признать и его скверные стороны, особенно в свете всевозрастающей сложности и тяжести рабочих нагрузок VUCA-мира.

## Выгорание

Не существует общего согласия по поводу термина «выгорание» (Korczak and Huber, 2012). Все же были установлены определенные связи между выгоранием и ощущением, что человек оказался в ловушке. Теоретически такое чувство возникает, когда люди увязли в работе. Их начинает меньше привлекать повседневная рутина, но они ощущают необходимость оставаться на месте, потому что:

- считают, что у них нет привлекательных альтернатив;
- думают, что вложили слишком многое, чтобы все это бросить и уйти;

- полагают, что другие люди ожидают от них продолжения (Raedeke et al, 2000).

Когда я занималась медицинской практикой, то прекрасно осознавала эффект диагностических ярлыков вроде «выгорания» для пациентов. С одной стороны, их симптомы получали название, после чего неопределенность в отношении своего недуга становилось легче переносить. С другой стороны, человек с названным симптомом становился «пациентом», а это уже совсем другая личность. Ярлыки способны оказывать мощное воздействие, даже если это всего лишь понятие или название, которое кто-то присвоил набору симптомов. Присваивание диагностического ярлыка создает рискованную ситуацию, когда человек может зафиксироваться в позиции жертвы, ощущая беспомощность, которая лишит его внутренних ресурсов выздоровления от «недуга». Но все это время персональная внутренняя мудрость предлагает человеку решения.

Для целей нашей книги мы будем определять «выгорание» как результат проигнорированного (карьерного) кризиса. Другими словами, это результат игнорирования сигналов изнутри, или вашей собственной интуиции, которая твердит, что нужно сделать паузу и переоценить ситуацию. Хотя выгорание часто ассоциируют с результатом слишком усердной работы, это еще и результат работы с неправильным объектом. Дело не только в переработках, но и в том, что вы тру-

дितесь таким образом или на таком месте, которые для вас являются неправильными (Mayo Clinic, 2018).

## **Правда о выгорании**

Рабочие процессы, посредством которых мы превращаем человеческую энергию в какие-то предметы или результаты, по всем показателям сегодня протекают быстрее и эффективнее, чем когда-либо. Мы уже убедились в этом, читая главу 1. Социологи ввели в оборот термин «четвертая индустриальная революция». Применение пара, электричества, автоматизации, а теперь и цифровых технологий в период XIX–XXI веков коренным образом изменило способы человеческого труда и производства разнообразных вещей (Schwab, 2016). Темпы современных технологических прорывов не имеют себе равных в истории. Мы, индивидуумы, ощущаем это как побуждение приспособливаться (своего рода естественный отбор), выдавать результаты и производить продукт зачастую с меньшими ресурсами (финансовыми и психологическими), чем прошлые поколения, поскольку бюджеты урезаются, ни у кого нет времени, а мудрое руководство – на вес золота.

С точки зрения экономики одно из преимуществ скоростного развития состоит в том, что сегодня мы эффективнее преобразуем килоджоули человеческой энергии в продукты, подлежащие взаимобмену.

Что же здесь не так?

Да ничего особенного, если только не оценивать воздействие происходящего на наши отношения с:

- самими собой (взгляд на самих себя как на человеческие существа, по природе и по сути);
- друг с другом (отношения, формирующие ткань социума, в которую мы вплетены);
- окружающей средой (как мы относимся к природе и как ее эксплуатируем).

Эти быстрые и эффективные процессы, похоже, отгораживают нас от нашей креативности и способности глубинного взаимодействия с вещами и людьми. Из-за них мы дистанцируемся от природы – источника всех вещей, от глубинной ткани социума. За счет ускорения труда в VUCA-мире способности когнитивного процессинга испытывают значительную перегрузку, внимание расщепляется, а энергия рассеивается. Это затрудняет приобретение холистического жизненного опыта: если мы перегружены и рассеянны, намного сложнее ощущать свою целостность.

Итак, хотя выгорание это индивидуальный феномен, требующий решений на индивидуальном уровне, правда состоит в том, что оно тесно связано с более масштабными, си-



стемными явлениями, находящимися вне нашего контроля. Единственное, что возможно контролировать, – то, как мы предпочитаем взаимодействовать с системой.

В силу масштабности данного контекста некоторые психологи задались вопросом: не является ли термин «выгорание» на самом деле ошибочным. Действительно, утверждалось, что выгорание есть результат повторяющегося и неустойчивого компромисса в отношении глубинных ценностей личности – таких как справедливость, благополучие или сострадание. Следовательно, если человек находится в ситуации, когда его побуждают к повторяющимся и неустойчивым компромиссам в отношении его ценностей (восприятия себя, других людей и окружающего мира), тогда явление, которое мы именуем «выгорание», не является индивидуальной неудачей или проблемой. В этом случае что-то делается в отношении вас, но не вами – поэтому некоторые специалисты переименовали данное явление в «моральную травму» (Norman and Maguen, 2020). Таким образом, если выгорание считается системной проблемой, оно требует системного решения. При этом все, что мы совершаем на индивидуальном уровне, дает «эффект домино».

## **Почему так трудно остановить выгорание**

Если эпизод выгорания или истощения на пике трудно с чем-то спутать, его нарастание может подкрадываться неза-

метно, особенно у людей, которые не дружат с собственной интуицией и привыкли отмахиваться от потребности в отдыхе и релаксации. Но, как мы видели, проблема не сводится только лишь к индивидуальным факторам. Среда или культура, в которой мы живем и трудимся, может усугубить разрыв, поддерживая менталитет «сделай или умри», когда человек «пашет» без отдыха, игнорируя собственные эмоциональные, психологические и физические потребности, а непрерывный поток информации и взаимодействий не дает возможности отключиться.

Существует единственная ситуация, когда такой интенсивный нажим оправдан: чистое выживание. Если за вами гонится саблезубый тигр, более высокие потребности просто отключаются. Нет времени думать о справедливости, взаимоотношениях или даже о мелких ранах – вы просто бежите со всех ног либо поворачиваетесь и вступаете в схватку за жизнь. К сожалению, даже если преследование голодного саблезубого тигра в нашем обществе больше не является первостепенной причиной для беспокойства, наша трудовая культура и психология все еще несут в себе остаточные мотивы идеологии выживания.

Индивиды зачастую генерируют физиологические «выживательные» реакции в повседневной жизни, в таких, например, ситуациях, как важная встреча, собеседование или улаживание конфликта. В частности, выступление на публике способно вызвать интенсивное чувство страха (Dwyer and

Davidson, 2012). Нашему телу и мозгу несложно спутать повседневные заботы и тревоги с вопросом выживания. Как вы можете себе представить (а может, вам уже приходилось с этим столкнуться на практике), постоянное пребывание в режиме выживания весьма утомительно и неустойчиво. В организме копится напряжение, и он начинает ломаться. Но поскольку это ощущается как вопрос выживания, мы продолжаем заниматься проектом, стратегией, работой или карьерой, пока не валимся с ног.

## **Размывание миссии выживания**

Если вам приходилось работать над каким-нибудь сложным проектом, вы знаете, что одна из сопряженных с ним опасностей – расплывчатость границ, которая приводит к тому, что менеджеры проектов именуют «размывание миссии». Задачи и ожидания, касающиеся проекта, все растут, и им не видно конца, потому что нет четких границ деятельности – и в итоге вы остаетесь с постоянно меняющимися правилами игры и бесконечным потоком работы. Неуправляемые ожидания вырастают до гигантских масштабов.

Вот что, похоже, творится с механизмом выживания в современном мире. Материальных и психологических приобретений никогда не будет довольно! Всегда есть что-то, что еще можно получить, заработать, изучить! Конечно, нельзя сказать, что эти цели хороши или дурны сами по себе; но

когда изменяющиеся правила игры превращаются в вопрос выживания, тело и разум теряют способность расслабляться и наслаждаться настоящим и, в смысле счастья и реализованности, эти цели приобретают качество контрпродуктивности.

Однако, как показывают исследования по теме счастья, бесконечное приобретение никогда счастья не приносит (Jebb et al, 2018). Получая желаемое, вы какое-то время испытываете радостное удовлетворение, а затем возвращаетесь на прежний уровень «по умолчанию». Начинает казаться, что единственная возможность поддерживать устойчивое ощущение счастья – это постоянная погоня за разными благами. Данное явление получило название «беговая дорожка гедониста» (Layard, 2011).

Почему повышение доходов не всегда обеспечивает больше счастья или эмоционального благополучия? Дело в том, что высокие доходы обычно сопровождаются повышенными прессингом и требованиями (время, рабочая нагрузка, обязанности), которые в том числе ограничивают реализацию других возможностей, таких как близкие отношения и творческие занятия. В усилении стресса, даже при условии высоких доходов, играют роль и другие факторы, например, ценность материальных вещей, дополнительные материальные чаяния, оставшиеся нереализованными, усилившийся процесс социального сравнения и иные жизненные перемены, ставшие следствием повышения дохода – к примеру, рожде-

ние новых детей в семье или жизнь в более дорогих районах (Barr, 2018).

Но страстное стремление к повышению дохода или статуса трудно отключить, находясь на «беговой дорожке гедониста». Хвататься за материальные приобретения и статус ради комфорта и безопасности – естественный рефлекс человеческого мозга. Рождаясь на свет, мы боимся двух вещей: громких звуков и того, что нас уронят. Дети обладают хватательным рефлексом, который исчезает через несколько месяцев. Но может потребоваться целая жизнь, чтобы избавиться от аналогичного рефлекса в отношении материальных благ и статуса. Чтобы спящий проснулся, иногда нужно пройти через выгорание или кризис.

Хорошая новость заключается в том, что кризис можно обратить в возможность, если сделать паузу, заняться самооценкой и в условиях большей свободы подумать о новых возможностях. С открытым умом и приверженностью к делу задайте себе установку на счастье, изменив его уровень «по умолчанию», вместо того чтобы цепляться за вещи или статус ради преходящих счастливых моментов. Во второй части книги мы изучим инструменты и техники, способные в этом помочь.

## **Токсичная трудовая культура: коллективная ловушка**

Примерно на третьем году моего карьерного скачка, сменив в 2016 году работу в сильно зарегулированной и конкурентной сфере на деятельность более гибкую и с предпринимательским духом, я реально стала замечать разницу в повседневной рабочей рутине. К этому времени в моем резерве имелась тысяча часов коучинга с успешными профессионалами, которые переоценивали, а порой резко меняли карьерную траекторию, и мне все яснее виделись общие закономерности.

Например, одной из главных ценностей Зены была независимость, ей не очень удавалась работа в условиях сильного контроля и регулирования. Ее способность к творческому синтезу сложной информации и умение эффективно ее передавать в напряженных условиях и сложном рабочем окружении недооценивались. Ей многое нравилось в своей работе – осмысленность, престижность, хорошая оплата, возможность путешествовать, встречаться и общаться с интересными людьми по всему миру, – однако она ощущала себя загнанной в ловушку культуры, которая не совсем отвечала ее ценностям, причем не было никакой надежды, что ситуация улучшится. Не было никаких видимых путей продвижения без весьма значительных уступок с ее стороны; Зене было

непросто выразить словами свое чувство дискомфорта без того, чтобы ее не сочли трудным или конфликтным человеком.

## **Что такое токсичная трудовая культура**

Возможно, вам приходилось оказываться в условиях, которые вы могли бы охарактеризовать как токсичные. Можно представить себе окружение, где доминирует соперничество (люди постоянно самоутверждаются за счет других, судачат друг о друге, принижают коллег, чтобы повысить свое положение, заявляют, что все знают лучше других, не стесняясь злобствовать и критиковать все подряд, и так далее), и вам нельзя ни к кому поворачиваться спиной, продвигаясь к власти и статусности. Вы испытываете постоянное ощущение угрозы и манипуляций. Еще вы чувствуете, что вам не хватает ресурсов, что приходится делать больше меньшими средствами.

Есть три связанных с работой психологических фактора, которые, как хорошо известно исследователям, связаны с негативными последствиями для здоровья и благополучия, включая болезни сердца, диабет, психические заболевания и выгорание, и даже смерть (Joubert and Rothmann, 2007; Marmot, 2015). Есть и еще один – его сложнее измерить, но значимость его от этого не уменьшается. Любого из перечисленных далее факторов достаточно, чтобы сформировать

токсичную трудовую культуру, однако во многих токсичных рабочих условиях вы встретите как минимум два фактора или более. Это:

- рабочий стресс;
- дисбаланс между приложенными усилиями и вознаграждением;
- ригидная иерархическая структура;
- непродуктивная конкуренция.

## **Рабочий стресс**

У вас высокая и практически неуправляемая нагрузка, то есть отсутствие автономии в стрессовых условиях. Как показывает опыт, это ведет к «заученной беспомощности» и ассоциируется с некоторыми физическими и психическими заболеваниями.

## **Дисбаланс между приложенными усилиями и вознаграждением**

Вы много трудитесь, тратите энергию, вы целиком отдае-



тесь своему делу, но зарплата, перспективы повышения, гарантии сохранения работы, престижность и признание этому не соответствуют. Опять-таки это в итоге приводит к стрессу и недомоганиям.

## **Ригидная иерархическая структура**

Ригидную иерархию можно определить как общественный порядок, предусматривающий разные уровни доступа к таким ресурсам, как деньги, власть и связи. Как показывают исследования, к примеру, масштабный анализ ситуации в Уайтхолле под руководством профессора Майкла Мармота из UCL (Marmot, 2015), более низкое положение в иерархии (например, в рабочей обстановке) повышает риск проблем со здоровьем. Более того, ощущение своего низкого положения в сложившемся порядке подчинения, особенно по сравнению с теми, кто находится на вершине иерархии, вредит здоровью человека. Хотя ригидная иерархия может быть полезна в военной обстановке, где структура командования и контроля способна эффективно справляться с кризисом, ее польза значительно меньше в изменчивом и сложном современном мире. В большинстве рабочих условий инновация и сотрудничество дают лучший эффект.

## **Непродуктивная конкуренция**

Данный фактор понимается хуже прочих, потому что его сложнее измерить. Системы, сталкивающие людей лбами, дабы повысить производительность и заставить усерднее трудиться, порой оказываются самыми разрушительными, если можно полагаться на результаты современных исследований в области психологической безопасности (Edmondson, 2018). В 12-этапной программе вам рекомендуется не принимать решений, если вы голодны, злы, одиноки или устали (HALT). Но как часто мы продолжаем работать, ощущая все это вместе или по отдельности? Возможно, руководители добьются лучших результатов, измеряя работу человека ценностью, которую он производит, а не отработанными часами (Schwartz, 2010). Сильная, рациональная, подкрепленная на практике аргументация гласит, что лучшие лидеры – те, кто помогает подчиненным чувствовать, что они в безопасности, что их ценят по достоинству (Sinek, 2017).

## **Почему мы остаемся в токсичной трудовой культуре**

Возможно, вам приходилось слышать высказывания: «Так уж устроен мир. Люди жадны и порочны, поэтому просто нужно выживать, кто как может. Человек человеку волк».

Однако подобные идеи, хотя и, возможно, порожденные реалиями истории человечества, также претерпевают изменения. Если вы ощущаете, что зашли в тупик, вряд ли полезно придерживаться убеждения, что таково общее положение вещей. И более того, мы только усиливаем токсичную культуру, веря в миф о ее происхождении.

Так какова же альтернатива? Если дело не в личных пороках, страхах или жадности, что же удерживает людей в ловушке работы?

Токсичная корпоративная культура, эксплуатирующая человеческий капитал ради прибыли, в основном порождена масштабными факторами, которые мы не в силах лично контролировать. Об этом мы говорили в главе 1. У капитализма как системы имеются собственные проблемы. Тот факт, что небольшая по размеру элита владеет средствами производства, в то время как большинство вынуждено вступать в денежно-трудовые отношения, создает дисбаланс власти. Те, кто владеет средствами производства – к примеру, акционеры компании, отдают предпочтение структурам руководства и управления, отвечающим их ценностям и интересам.

Так, возникшая в 80-х годах прошлого века теория максимизации стоимости для акционеров возводит в приоритет выплаты акционерам и, следовательно, прибыли компании (а не социальную значимость или благополучие сотрудников). Это означает, что руководство и управленческий персонал зачастую получают свои должности именно в целях выпол-

нения данной задачи – максимизировать прибыль для акционеров любой ценой. В итоге подобный подход, как утверждается, наносит вред организациям, работникам и всему обществу (Stout, 2012). Конечно, этот закон не универсален. Существуют исключения. Однако поняв исторические корни современной культуры труда, мы, хочется верить, изменим положение дел, переоценив ее полезность.

## **Системы-ловушки и непродуктивная конкуренция**

Держа в уме названные факторы, попробуем сосредоточиться на том, что мы способны контролировать. На индивидуальном уровне можно рассмотреть людей, места и привычки, вызывающие ощущение стресса, напряженности или загнанности в ловушку, и оценить возможность вмешательства в ситуацию. Именно так можно заново обрести чувство собственной значимости и свободы.

## **БОНУСЫ-ЛОВУШКИ**

Крупные бонусы и продвижения по службе, зависящие от того, сколько денег мы приносим компании или организации, конечно, смещают фокус поведения, удаляя его от приоритетности человека. Кроме того, получение бонусов ввергает нас в гонку за следующим большим поощрением и под-

пытывает стиль жизни, от которого трудно отказаться. Особо обманчивая разновидность этого явления известна как «золотые наручники»: порядок вещей, согласно которому сотруднику предоставляются разнообразные льготы и рассрочки, чтобы он не перешел к другому работодателю. Вам в буквальном смысле платят, чтобы вы оставались на работе. Среди более явных льгот – одобрение работников, которые выдают результаты (забота о подчиненных не в приоритете). Таким работникам свойственны нездоровые привычки – работать допоздна и по выходным, отвечать на электронные сообщения в любое время. Явное поощрение подобного поведения затрудняет возможность сбежать из ловушки.

## **НАЧАЛЬНИКИ-ЛОВУШКИ**

Предполагается, что начальник – это человек, на которого мы смотрим снизу вверх. У начальника есть власть и авторитет, поэтому мы обычно обращаем внимание на то, что он говорит. Если начальник ориентирован на рабочую культуру извлечения прибыли, скорее всего, соответствующие сообщения он и будет транслировать вам. В самом худшем случае вас подвергнут травле или будут усиливать у вас ощущение незащищенности, чтобы вы не пытались менять ситуацию (Sinek, 2017). Теория «великого человека» в лидерстве, которая главенствовала на протяжении большей части прошлого столетия, утверждает: все великие достижения – ре-

зультат усилия отдельной личности, а не группы или системы. Нет нужды говорить, что в попытке жить по этому закону многие лидеры генерировали токсичную атмосферу, где все вертелось вокруг них, а потребности других игнорировались.

## **КОЛЛЕГИ-ЛОВУШКИ**

Все мы по природе склонны к эмпатии, поэтому зависим от настроений и мыслей окружающих людей. Но из-за этого мы рискуем со временем заменить ими собственные мысли и настроения. Вовлекаясь в негативное общение, судача и сплетничая с недовольными коллегами, мы теряем позитивный настрой и истощаем энергию, которой не хватает на то, чего мы действительно желаем.

## **ЛОВУШКИ МИФОВ ОБ УСПЕШНОСТИ**

Мы уже знакомы с некоторыми из таких мифов – например, что между большими деньгами, статусом, собственностью и счастьем стоит знак равенства. Это совершенная неправда, однако мифы уводят именно к данному ориентиру.

# ЛОВУШКИ МИФОВ О ТРУДЕ

Очень многие идеи о продуктивности и лояльности давно устарели в ускоряющемся мире сегодняшнего дня. Вот некоторые из них:

- безделье – мать пороков (нужно постоянно что-то делать);
- не стреляйте в пианиста, он играет, как умеет (вы обязаны играть в игру/в политику);
- время – деньги (деньги – основной приоритет);
- что поймал – то и съел (в финансах);
- публикуйся или умри (в науке).

Считается, что подобная рабочая мораль уходит корнями в религию, точнее, в убеждение протестантов, что только тот, кто трудится в поте лица своего, достоин пребывания среди избранных для рая (Weber and Swedberg, 2009).

Некоторые из этих мифов о труде мы подробнее рассмотрим в главе 3.

## **САМОАНАЛИЗ. Мифы о труде**

На каких мифах о труде выросли вы?

Сколько лет вам было, когда они вошли в вашу жизнь?

Готовы ли вы избавиться от тех, которые больше не служат вам во благо?

## **ИДЕНТИЧНОСТЬ-ЛОВУШКА**

Мы способны настолько хорошо приспособливаться и перенимать привычки той или иной культуры труда либо уверовать в набор мифов, что берем на вооружение определенный образ жизни или формируем личность, от которых трудно будет потом избавиться. Наше окружение практически становится частью нашей идентичности – кто-то, возможно, назовет это «институализацией». Привычки становятся вашей судьбой. В следующей главе мы уделим этому более пристальное внимание.

## **Побег из ловушки**

Какой же выбор сделала Зена? Менее хоженую тропу или старую? С помощью размышлений и самоанализа она осознала, что, несмотря на карьерные успехи и определенную



безопасность, она жила вразрез с собственными ценностями, но подобная жизнь в надежде на какое-то возможное разрешение ситуации отбирала ее силы. Зена пришла к заключению, что восхождение по карьерной лестнице требует идти на компромисс, к которому она не готова. К счастью, она познакомилась с важным человеком в своей сфере, который разделил ее видение и ценности и предложил новую возможность – работу в глобальных корпорациях, связанную с решением масштабных вопросов. Перейдя на предложенное место, она испытала обновленное чувство реализованности в работе, поддержку своих креативных замыслов, воодушевление, уважение к собственной независимости, что соответствовало ее стремлениям на данном этапе карьеры. Она вспомнила, что это такое – ощущать вдохновение, занимаясь своим делом. В то же время она поняла, что на самом деле стремится к большей свободе, возможности работать на своих гибких условиях, уделять больше времени семье, друзьям и творческому самовыражению. Еще она почувствовала, что истинную защищенность и безопасность дают ее личные способности, что возможно работать по-другому. Как и большинство людей, вступивших на путь бизнеса и предпринимательства, Зена поняла, что готова стать сама себе боссом (Simovic, 2019).

Зена начала работать как независимый специалист и устроила жизнь так, чтобы это лучше отвечало ее внутренним ритмам и ценностям. Она получила возможность путе-

существовать, проводить больше времени с семьей, отдыхать столько, сколько нужно. Она возродила в себе креативность, приняв неопределенность работы на себя и нащупывая шаг за шагом собственный путь.

Смена трудовой деятельности – уже не уникальное явление, а эпоха модели «одна работа на всю жизнь», похоже, подходит к концу (Usborne, 2014; Fleming, 2019). Однако для женщин в Великобритании не столь обычно вести собственный бизнес – в этом страна отстает от Канады, Австралии, США и ряда европейских государств. В Великобритании доля женщин, занятых предпринимательством, в 2017 году составляла 5,6 %, по сравнению с 15 % в Канаде и 11 % в США (Rose, 2019). В третьей части книги мы исследуем, как перейти от менталитета работника к менталитету предпринимателя и применить его в вашей собственной карьере, даже если вы пока работаете в организационной структуре.

Мой собственный переход дал мне ключевой урок: я знаю, что не смогла бы перейти к новой фазе карьеры, опираясь на набор привычек и паттернов мышления, которые обеспечивали успех в прошлом. Я искренне верю, что, отпустив потребность контролировать исход дела (стараясь все планировать) и/или потребность в определенности (пытаясь отыскать единственно правильные ответы), я и смогла коренным образом изменить мышление. Воспитав в себе готовность принимать неопределенность и риск, я открыла себе новый путь. И я убедилась – как на собственном опыте, так и в бе-

седах с сотнями специалистов и предпринимателей, включая моих клиентов по коучингу, – что наша работа должна не исполнять мечты, а устранять препятствия к их исполнению.

Итак, мы с вами увидели, что кризисы карьеры (и середины жизни) – дело весьма обычное: нет ничего плохого в том, что вы проходите такой кризисный этап или просто обдумываете варианты. Многие факторы нам неподконтрольны. Свою роль тут играют и такие культурные аспекты, как неконструктивные ожидания успеха. Но игнорирование собственной интуиции, или внутренних сигналов, предупреждающих о том, что у вас не все благополучно, может без всякой нужды затянуть кризис – а ведь он может стать возможностью сделать паузу, обратиться к своим глубинным ценностям и набраться мужества жить в согласии с тем, что действительно важно для вас.

В следующей главе мы подробнее поговорим об индивидуальном опыте, связанном с ловушкой успеха. Мы увидим, как «великие достигаторы», считаясь эталоном компетентности в рабочей культуре, находятся в неблагоприятном положении, если говорить о возможности сбежать из ловушки успеха. Мы будем называть это явление «Парадокс достигатора».

# **Глава 3**

## **Парадокс достигателя, синдром самозванца<sup>2</sup> и другие ловушки карьерной идентичности**

Идея о том, что люди, успешные с точки зрения образования, карьеры и дохода, в итоге теряют в плане здоровья, счастья и реализации, опирается не только на интуитивные ощущения. Именно такое явление я называю парадоксом достигателя (победить в гонке, потеряв счастье), и это важнейший фактор ловушки успеха.

Мы уже исследовали глобальный, социальный и органи-

---

<sup>2</sup> Синдром самозванца наиболее полно описан в книге клинического психолога Джессами Хибберд «Синдром самозванца. Как вырваться из ловушки токсичного мышления»: пер. с англ. М.: Библос, 2022. Синдром самозванца – это явление, при котором люди считают себя недостойными успеха. Они убеждены, что получили все благодаря удаче или по другим, не зависящим от них причинам, и боятся, что их некомпетентность и несостоятельность в конечном итоге будут раскрыты. Поэтому у таких людей нет возможности радоваться своим достижениям, а значит, и вообще жизни. В книге исследуется психологическое воздействие синдрома самозванца на поведение людей, раскрываются тайны неуверенности в себе и страхов, которые испытывают миллионы мужчин и женщин. Анализируя причины и симптомы синдрома самозванца, клинический психолог Джессами Хибберд дает экспертные советы о том, как изменить свои токсичные убеждения, чтобы взглянуть на себя по-новому, начать принимать ошибки и неудачи как естественную часть жизни, обрести уверенность и научиться ценить себя такими, какие мы есть.

зационный контекст ловушки успеха, а теперь пришло время окинуть пристальным взглядом наши индивидуальные паттерны мышления и поведения. Проанализировав идеи из данной части нашей книги, вы окажетесь в прекрасной позиции, чтобы применить трансформационный инструментарий второй части. Вы сможете выбраться из любой ловушки успеха и обрести свободу для глубинной реализации в жизни и карьере.

## **Парадокс достигателя**

Что вы будете делать после победы в крысиных бегах? Вам очень хочется прийти первым, но принесет ли это удовлетворение и стоят ли эти усилия истощения жизненных сил?

### **УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР. Диана**

Когда мы с Дианой познакомились в 2016 году, она была перегружена работой. Итак, Диана — недавний выпускник медицинского вуза, в который она поступила, идя по стопам своего отца, очень успешного специалиста в одной из наиболее конкурентных медицинских областей. Диана мечтала о такой же внушительной карьере. Однако, работая в обычной, переполненной городской больнице, она почувствовала, что ей просто не хватает времени, чтобы развиваться и выходить на новый уровень; кроме того, личная

жизнь тоже требовала внимания. Диана надеялась, что коучинг поможет ей сделать карьеру в другом городе, в другой больнице с более свободным графиком работы. Она хотела ощутить вдохновение, заниматься интеллектуальным трудом, принимать участие в увлекательных проектах и приносить реальную пользу. Она хотела руководить собственным отделением больницы, как и ее отец. Наконец, она стремилась наладить здоровые и осмысленные отношения с кем-то особенным, а еще – возродить свою креативность, поскольку обладала многими творческими талантами.

Через несколько месяцев после начала нашей совместной работы Диана начала получать предложения из лучших медицинских учреждений страны. Ей предложили руководить отделением в одной из престижнейших больниц, и она приняла предложение, быстро получив признание своих трудов – национальные награды за достижения в своей области, приглашения выступить на международных конференциях. Диана встретила очень заботливого и понимающего человека, они вместе путешествуют и задумываются о создании семьи. Диана регулярно бежит полумарафоны, она вернулась к своим творческим увлечениям.

Три года – и мечта сбылась!

Но потом Диана вновь ощутила беспокойство и стала задаваться вопросами: может, она делает недостаточно

или, напротив, слишком много, или вообще занимается не тем, чем нужно. Я в свое время испытывала то же самое. И это очень трудно. Да, иногда тайм-менеджмент и расстановка приоритетов могут принести некоторую пользу... Но правда заключается в том, что, согласно парадоксу достигатора, вызовы, цели и успехи становятся образом жизни, и с этого крючка слезть не так-то легко.

Да, добраться до вершины – просто замечательно! Но за восхождением неизбежно следует спуск. Если вы не будете внимательны к себе, то не сможете быть счастливы нигде, кроме как на пути в гору. По буддийской философии, сей непрекращающийся цикл начала и конца именуется *сансара*. Возможно, вы и сами замечали, что удовлетворение достигнутым длится недолго, а затем уже стремление к чему-то другому заполняет ваше время и поглощает внимание. Хорошая новость – у нас все же имеется шанс обрести свободу и самореализоваться на глубинном уровне.

Парадокс достигатора означает, что вы отлично умеете покорять «вершины», но не умеете наслаждаться процессом как таковым или испытывать длительное удовлетворение от успеха. Когда вам начинают покоряться вершины, вы входите во вкус. Но вы терпеть не можете спускаться с горы и ощущаете беспокойство, стоя у подножия или между двумя «горами». Чем больше вершин вы покоряете, тем яснее осознаете, что это никогда не принесет вам истинного чувства самореализации, к которому вы стремитесь. Вы начинаете за-

мечать, что:

- у вас всегда слишком плотный график;
- тревожитесь, у вас проблемы с расслаблением/сном;
- часто ищете новые вызовы;
- легко отодвигаете в сторону личную жизнь или заботу о себе;
- ощущаете подъем, решив проблему или достигнув цели, но это ощущение быстро рассеивается;
- вам незнакомо понятие поражения.

Вы не замечаете, что вечно гонитесь за успехом.

## **САМОАНАЛИЗ.**

### **Характеристики достигателя**

Какие из перечисленных характеристик вам свойственны? Может быть, несколько или все?

Если бы вы могли сосредоточиться на одной из них, чтобы что-то изменить в ближайшие 12 месяцев, какую бы вы выбрали?



Позабыв об осторожности, мы уподобляемся мифическому герою Сизифу, вечно катя в гору камень, который все равно падает вниз, и все приходится начинать сначала. Психолог-аналитик и философ-прагматик Эрих Фромм так сформулировал данное явление: «это словно призрак, который ускользает, оставляя одно лишь чувство разочарования в тот момент, когда мы уже решили, что схватили его – иллюзорное счастье по имени успех» (Fromm, 2001).

## **Почему достигаторы хуже переносят карьерный кризис**

Нет никакой особой проблемы в том, чтобы быть достигатором. Негативный аспект достигаторства, как и любой другой привычки мышления или поведения, заключается в *компульсивности* (навязчивом стремлении к совершению подчас неразумных действий, чтобы унять внутреннее беспокойство). Одно из компульсивных побуждений достигаторства – потребность побеждать (поэтому неудача может быть такой болезненной). Все вокруг превращается в соревнование, жизнь становится стратегией, которую всегда можно оптимизировать, – и все снова сводится к выживанию вместо процветания, к тому, сколько вы сможете ухватить, а не сотворить. В результате страдают возможности, здоровье и взаимоотношения.

Если вы получали награды за определенные навыки и та-

ланты, которые и легли в основу конкретной карьеры, понадобится немало мужества, чтобы задаться вопросом: а точно ли это ваш путь? Говоря словами профессора политической философии Гарвардского университета Майкла Сэндела, если вам повезло обладать способностями и талантами, ценимыми социумом, вы будете получать за это награду с юных лет (Sandel, 2020). Достигаторство становится образом жизни. Но реального выбора иного пути у вас и не было.

Желание изменить жизнь или карьеру, потому что, как вам кажется, вы по какой-то причине не преуспели, – это одно. Можно отнести все на счет невезения, извлечь урок из полученного опыта и снова вскочить в седло. Возможно, вам понадобится помощь или время на восстановление, но вы снова обретете мотивацию. И совсем другое – добиваться успеха и все равно ощущать, что не все в порядке. Подобное ощущение бросает вам новые психологические и эмоциональные вызовы. Один из самых значительных – чувство вины. Другой – потеря всего, чего вы добились в жизни. А самый мощный вызов, способный полностью лишить сил, – это встреча с неизвестностью: не понимать, что несет будущее. Нужно немалое мужество, чтобы выйти из ситуации успеха и пойти в совершенно новом направлении, не имея никаких гарантий, что успех повторится в будущем.

С такими психологическими вызовами сталкиваются достигаторы, ощущая, что загнаны в ловушку. Я была коучем внушительного числа достигаторов – успешных врачей, юри-

стов, ученых, корпоративных лидеров из Великобритании и других стран – и могу сказать, что фактор вины, вероятно, самый дезориентирующий. Возьмем, к примеру, врачей. Они традиционно пользуются уважением и имеют высокий статус. Их работа ассоциируется с социальной значимостью, осмысленностью, интеллектуальной мотивацией и зачастую хорошо оплачивается. Она отвечает понятию зоны комфорта, или *икигай* (это японское слово, обозначающее *цель* жизни; мы к этому вернемся в главе 7). Но когда врачи начинают задумываться о своем пути, на поверхность выходит ощущение собственной неблагодарности. Оно может усиливаться, если семья вложила массу времени, энергии и средств, чтобы обеспечить вам необходимое образование и поддержку в данной конкретной карьере. Итак, подобное чувство само по себе непонятно – почему человек не удовлетворен такой идеальной работой? А тут еще вина перед теми, кто вас поддерживал и многого от вас ожидал, разрушает изнутри.

Другими словами, если вы в этом отношении великий достигатор, то легко можете чувствовать, что виновны в собственном карьерном кризисе. Вам может быть стыдно из-за желания оставить работу или карьеру, за которую другие отдали бы все что угодно. Возможно, работа дает вам безопасность, а семья стольким пожертвовала, чтобы ее обеспечить! В общем, со стороны ваши дела на работе могут складываться неплохо, родственники и начальство хотят, чтобы вы там и оставались, но глубоко внутри вы несчастливы. Успех,

одобренный социумом, ваши таланты, подходящие именно для такой работы, оказываются препятствиями на пути к истинной реализации.

## **Идентичность-ловушка: феномен самозванца и спасателя**

Один из важнейших ингредиентов осознанной трансформации жизни или карьеры – готовность к переменам (Sampson et al, 2000). Она поможет преодолеть препятствия – ограничивающие убеждения и самоидентичность (то есть привязанность к старому алгоритму ощущения себя и боязнь утратить свою индивидуальность при переменях), а также внешние факторы, которые вам не подконтрольны. Хотя исследования психологии достигаторства в основном ограничиваются областью спортивной психологии, мы поговорим и о других перекликающихся понятиях и личностных ролях: это синдром самозванца и роль спасателя.

### **Феномен самозванца**

Для «достигатора» и «сверхдостигатора» есть схожие обозначения: «трудоголик» и «человек с синдромом самозванца», так как часто они добиваются успеха ради решения своих психологических проблем. Синдром самозванца (оригинальное название – феномен самозванца) – это, вероятно,

самый узнаваемый ярлык; по нему имеется некоторая статистика. Ощущение себя самозванцем довольно широко распространено: согласно одному исследованию, проведенному в Великобритании, 85 процентов взрослого населения страны, по собственному признанию, испытывали на работе ощущение непригодности или некомпетентности, а почти 70 процентов не думают, что заслуживают достигнутого успеха (TheHubEvents, 2019).

Объектом одного из оригинальных исследований 1970-х годов была группа успешных женщин – ученых и практиков (Rose et al, 1978). Несмотря на престижные звания, высокие результаты стандартизированных тестов, хвалебные отзывы и профессиональное признание коллег и уважаемых авторитетов, они по-прежнему ощущали себя самозванками. Была выдвинута гипотеза, что по некой причине они оказались неспособны интернализировать успехи любого рода. О своем синдроме самозванца в свое время сообщали Майя Анджелу, Мерил Стрип, Мишель Обама и Нил Армстронг.

Вот некоторые из убеждений таких людей.

- Я неумен.
- Я обманываю тех, кто считает меня умным.
- Мои успехи/результаты/оценки – ошибочное суждение других людей.

- Я не обладаю достаточной квалификацией для своей роли.
- В конце концов кто-то заметит, что я самозванец/притворщик.
- Если я не получу эту работу/повышение/роль/место, то вздохну с облегчением.

Такие люди склонны испытывать тревожность или впадать в депрессию, постоянно страдают от отсутствия уверенности, ощущают фрустрацию при необходимости соответствовать самопровозглашенным стандартам достижений. Коротко говоря, они ощущают высокую степень сомнения в себе. Задания или дедлайны вызывают у них один из двух откликов: 1) сначала прокрастинация (отлынивание), затем стремление выложиться по полной по мере приближения сроков; или 2) усердный труд в течение всего срока. В любом случае они не приписывают успех личным способностям: это либо чистая случайность, либо усердный труд, но никак не присущие им дарования или таланты. В общем, они не способны хорошо думать о себе (и испытывать соответствующие ощущения)! Они сами – свои худшие враги.

Не совсем ясно, что вызывает к жизни феномен самозванца. В конечном итоге в его основе лежат те же сложные при-

чины, что и в основе любой черты или привычки мышления и поведения: смесь мифов и историй, которые мы слышали от других и усвоили, а также естественная человеческая потребность ощущать защищенность и принадлежность к социальному кругу. На каком-то этапе вы начинаете верить, что необходимо что-то кому-то доказать, чтобы вас приняли в некий круг. Похоже, есть связь между самоидентификацией в детские годы и чувствами самозванца во взрослой жизни. Риск повышается, если вам давали следующие характеристики (Hoang, 2013):

- умненький;
- талантливый;
- ответственный;
- отзывчивый;
- хороший;
- наш любимчик.

Если вы узнали себя и ощутили, что связь имеется, возможно, вы спросите, что же с этим делать. Итак, первый шаг – осознание: признайте, что вы были слишком суровы по от-

ношению к себе и что, возможно, вам стоит примерить иную идентичность. Возможно, вы осознаете, что культура, в которой вы трудитесь, одобряет сомнения в себе, чтобы заставить вас выдавать результаты, и что в конечном счете для вас это нестерпимо. Когда вы высказываете вслух то, что замечаете, и сознаете, что не сошли с ума, что в этом не одиноки, то неконструктивные паттерны начинают разрушаться, предоставляя вам свободу самим выбирать, каким мыслям и поведению давать ход.

## **САМОАНАЛИЗ. Ловушка ключевых убеждений**

Уделите секундочку (или несколько дней) для фиксации следующих собственных мыслей. Какие-то из них приходят регулярно?

- Я недостаточно хорош.
- Я должен работать усерднее.
- Я не хочу, чтобы что-то сорвалось.
- Я не хочу, чтобы люди считали меня слабаком.
- Я должен все сделать сам.



Отмечайте, когда и в каких обстоятельствах эти мысли приходят. Возможно, триггерами для них являются конкретные люди, ситуации или места?

## Спасатель и угодник

Как и феномен самозванца, синдром спасателя не является клиническим диагнозом или заболеванием. И то и другое – понятия, которые используются в психологии для обозначения некоторых паттернов мышления и поведения, побуждающих саботировать собственный потенциал под предлогом помощи окружающим. Среди схожих понятий и ярлыков – синдром рыцаря на белом коне, комплекс героя/героини и комплекс мученика. Их «близкий родственник» – человек, склонный всем угождать.

Есть документальные подтверждения, что синдром спасателя приводит к опасным последствиям с точки зрения выживания. Преобладающей внешней причиной детской смертности является случайное утопление. Непропорционально высокая смертность также зафиксирована среди тех, кто ныряет в попытке спасти тонущего ребенка. Люди спасают детей, но тонут сами. Зачастую эти спасатели – импульсивно действующие родители или родственники. Конечно, самопожертвование – благородное дело, и никто не стал бы заявлять, что сам поступил бы иначе. Но если был бы способ спасти ребенка, не погибнув самому, разве это не лучший

выход? Считается, что смерть многих подобных спасателей можно было бы предотвратить, если бы, к примеру, люди лучше осознавали риск утонуть и осваивали навыки спасения жизни (Franklin and Pearn, 2011).

Вот еще пример. Если вам доводилось летать на самолете, то, вы, возможно, слышали оповещение: *сначала наденьте кислородную маску сами*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.