

Марина  
Безуглова

Кандидат медицинских наук,  
лауреат премии Kotler Awards,  
«ТОП-1000 российских менеджеров»

# Балансируя на грани



**Как сохранять  
устойчивость  
и не выгорать**

Стресс — это опыт,  
неопределенность — это возможность,  
жизнь — это приключение...

Марина Безуглова

**Балансируя на грани.  
Как сохранять  
устойчивость и не выгорать**

«Феникс»

2023

**Безуглова М. С.**

Балансируя на грани. Как сохранять устойчивость и не выгорать /  
М. С. Безуглова — «Феникс», 2023

ISBN 978-5-222-41277-0

Тема стресса и выгорания стала невероятно актуальна, так как в последние годы ментальное здоровье человечества подвергается все большим угрозам. Но мы можем взять ответственность за свое благополучие вне зависимости от обстоятельств, научиться использовать энергию позитивного стресса и избегать выгорания. В книге рассказывается о стрессе, выгорании, благополучии и счастье с позиций современных исследований в области психологии, социологии и нейробиологии. Также автор предлагает тесты и инструменты, которые позволят лучше узнать себя, найти ответы на внутренние вопросы и принять необходимые решения для обретения большей устойчивости и баланса. Первая часть книги посвящена изучению плюсов и минусов стресса; вторая знакомит с синдромом профессионального выгорания – его причинами и способами профилактики. Третья часть – это набор приемов и инструментов, которые помогают жить в балансе и не выгорать. Книга может быть интересна руководителям, HR-менеджерам и всем, кто хочет сохранить благополучие и здоровье в нашем сложном, неопределенном мире.

ISBN 978-5-222-41277-0

© Безуглова М. С., 2023

© Феникс, 2023

## Содержание

Предисловие	6
Ментальная травма 20-х годов	8
Часть I. Многоликий стресс	11
Стресс и выгорание против баланса и благополучия	11
Система вознаграждения	18
Стресс – прекрасный и ужасный...	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**Марина Безуглова**  
**Балансируя на грани. Как сохранять**  
**устойчивость и не выгорать**

© Безуглова М. С., 2023

© Любецкая М. В., иллюстрации, 2023

© ООО «Феникс», 2023

© В оформлении обложки использованы иллюстрации по лицензии Shutterstock.com,  
2023

## Предисловие

Идея написать эту книгу родилась после того, как новая пандемическая реальность сильно изменила нашу жизнь и вокруг все заговорили о выгорании. Мы оказались беззащитными не только перед коронавирусной инфекцией, но и перед серьезными переменами – в образе жизни, в работе, в домашнем укладе. Потом оказалось, что вызовы 20-х годов XXI века не ограничились только пандемией, и мы столкнулись с геополитической напряженностью, которая создала еще один вектор психологического давления в обществе. Слишком много тревоги, новизны, неопределенности, и вот уже исследователи информируют о серьезном ухудшении ментального здоровья, люди жалуются на стресс и выгорание, а работодатели думают о том, как сохранять работоспособность команды в сложных условиях.

Проблема ментального здоровья вдруг стала всем интересна далеко за пределами профессиональных медицинских кругов, и мне все чаще приходится выступать на эту тему, в том числе и на деловых конференциях. Потому как стало понятно, что надо сначала научиться управлять стрессом, приобрести устойчивость к внешним потрясениям и уж потом говорить об успешном бизнесе, самореализации и благополучной жизни.

Тема стала мне лично близка, поскольку за последние годы на работе пришлось сталкиваться со случаями выгорания сотрудников, оказывать психологическую помощь и придумывать программы, которые предупреждали бы выгорание. Я уже не говорю о том, что все больше осознанных усилий приходится предпринимать, чтобы поддерживать внутренний ресурс и не рассыпаться от негативных новостей и драматических изменений в жизни.

После своих выступлений я часто получала вопросы: а можно ли самому выйти из выгорания и справиться с этим состоянием без помощи врача или психотерапевта? И гораздо реже спрашивают: а как научиться не выгорать?

И поскольку простых ответов на эти вопросы нет, я решила написать книгу, чтобы рассказать всю правду о стрессе и выгорании, опираясь на доступные исследования, а также побудить задуматься о том, что делать при первых признаках выгорания, как себя вытаскивать из этого состояния, как научиться жить вообще без выгорания, с каким бы сложным контекстом нам ни пришлось столкнуться. Реально ли это, вы сможете сделать вывод, прочитав эту книгу. И, кто знает, возможно, вы научитесь думать немного по-другому о себе и мире вокруг и это приведет вас к большей устойчивости и внутреннему балансу.

Знания, которыми я хочу поделиться, базируются на исследованиях в области медицины, социальной психологии, практике *mindfulness*, а также коучинговой работе с людьми, которые находились в тупике, испытывали выгорание и тем не менее находили свой путь к счастью и благополучию.

Кому бы я не стала рекомендовать эту книгу? Она точно не для тех, кто умеет балансировать в самых непростых обстоятельствах, никогда не сваливаясь в тревогу, беспокойство, апатию; кто умеет отдыхать, делает это эффективно для своего здоровья и продуктивности; и кто умеет поддерживать своих близких людей или сотрудников, столкнувшихся с выгоранием. В общем, эта книга не для тех, кто и так все знает, умеет этими знаниями пользоваться на благо себе и другим людям.

Если же вам приходилось сваливаться в состояния, когда чувствуешь себя истощенным физически и психологически; испытываешь напряжение, от которого даже отдохнуть не получается; когда хочется бросить эту работу, потому что все надоело и раздражает; когда есть ощущение тупика и чувство, что «батарейка на нуле», или, быть может, вы озабочены подобным состоянием ваших сотрудников или ваших близких – если что-то из перечисленного вам знакомо, то можно смело браться за книгу. В ней много информации, которую вы сможете соотнести со своей внутренней ситуацией и наметить путь изменений.

Я уверена, что информация приносит пользу в том случае, если она становится сигналом к действию и изменениям поведения. Волшебных таблеток не бывает, и вряд ли вы их найдете в этой книге. Зато есть шанс, что в процессе чтения у вас вдруг возникнет внутренний инсайт, что-то отзовется и станет стимулом к изменениям. А если сделать первый шаг, то обязательно захочется сделать и второй, и далее запустится цепная реакция изменений в направлении собственных потребностей и благополучия. И если так случится, то цель этой книги будет выполнена!

## Ментальная травма 20-х годов

Вообще-то нам не привыкать жить в эпоху перемен, потому что изменения нас подстерегают повсеместно: кризисы, смена работы, изменения в личной жизни и просто ежедневные новости, которых никто не ждал. Отличная метафора, которая помогает чувствовать себя на плаву в мире бушующих событий, – это серфер. Ты в океане, того и гляди волна сбросит тебя, но все зависит от твоих навыков. Если научился хорошо стоять на доске, обучаясь на каком-то спокойном водоеме, то потом и в океане в Биаррице вполне уверенно встанешь на доску и поплывешь. Вот и мы научились кататься в привычном океане повседневности. Но оказалось, что были не готовы к большим бурям.

2020-й пандемический выдался чрезвычайным по тем вызовам, которые принес с собой: сначала мы узнали о существовании нового вируса, который страшно заразен, вызывает тяжелые осложнения, является причиной высокой смертности и требует госпитализации примерно каждого четвертого-пятого из зараженных. Если к этому добавить отсутствие коллективного иммунитета у населения планеты, то легко можно представить, как быстро этот вирус способен привести в состояние коллапса любую систему здравоохранения, даже самую продвинутую.

Страхи и беспокойство о здоровье своем и близких – это был вызов номер один, с которым пришлось столкнуться. По прошествии времени стало ясно, что эти опасения небеспочвенны: многие столкнулись с тяжелым заболеванием лично или у своих родственников и друзей, впоследствии переживали длительное восстановление, которое медики теперь именуют постковидом. И почти у каждого появилось небольшое кладбище знакомых, погибших от ковида.

Через несколько недель после того, как мы узнали о коварстве вируса, весь мир уже сидел на карантине. И это был вызов номер два, так как нам пришлось круто изменить уклад жизни и учиться делать все, не выходя из дома. На лету пришлось обзаводиться надежным интернетом для работы, организовывать рабочие места для взрослых членов семьи, всех обеспечивать компьютерами и разводить по разным пространствам внутри дома. И это не казуистика, а довольно распространенное явление, когда на рабочие встречи людям приходилось выходить из салона автомобиля как наиболее спокойного места в бытовых условиях той поры.

За короткий срок мир изменился, в нем установились новые порядки: социальное дистанцирование, закрытые границы государств, неработающие общественные учреждения, запрет на передвижение без острой необходимости. Пришлось существенно изменить поведение и в срочном порядке приобретать новые привычки – от строгих гигиенических правил до построения полного цикла всех активностей внутри собственного дома, включая не только работу, но и социальное общение с досугом. Наше сознание совершенно не было к этому готово. И по эволюционно сформировавшейся привычке реагировать на все новое как на угрозу мозг привычно развернул реакцию стресса. А как иначе? Рушился наш прекрасный мир с открытыми границами, планами на отпуск, перелетами в любую точку мира, когда тебе этого захотелось (были бы средства). И, согласитесь, качественный отдых с новыми впечатлениями – это же своего рода справедливое вознаграждение за доблестный труд и сумасшедший ритм жизни. Казалось, что наш завоеванный мир открытого общения и интенсивных перемещений уже неотвратим, он с нами пребудет всегда. Но нет, выяснилось, что любые возможности могут исчезнуть в один момент, а отпуск придется планировать где-нибудь во дворе – и хорошо еще, если у вас двор находится поближе к природе, которая, как известно, исцеляет и наполняет.

Зато, оказавшись дома на удаленке, мы осознали, что не особенно умеем регулировать рабочую загрузку: все контексты перепутались, стало казаться, что ты все время как бы дома – и вместе с тем на работе. Поэтому никто не захлопывал крышку ноутбука в шесть вечера, а обращался к нему до глубокой ночи, пока были вопросы, запросы в почте, нерешенные дела.



А вопросам не было конца, потому что на работе тоже все поменялось: бизнес-процессы надо было переводить в онлайн, обеспечить всех сотрудников всем необходимым для выполнения рабочих функций из дома, наладить виртуальную коммуникацию и как-то поддерживать бизнес, который у кого-то сильно упал, а у кого-то переживал небывалый подъем из-за резкого спроса на онлайн-услуги, но оба эти сценария создавали напряженность и дополнительный стресс. На бессознательном уровне эта бесконечная работа немного отвлекала от тревожных мыслей и неопределенности, от вопросов «А что дальше?», но по факту это был слив энергии без восполнения и даже без понимания: а где теперь я могу черпать энергию, когда не могу даже из дома выйти погулять в парке или встретиться с близкими людьми?

К смешению домашнего и рабочего контекстов у многих прибавились страхи и опасения за сохранение своего рабочего места и заработка, потому что изменения потребительского спроса быстро сказались на многих индустриях. Всем известный мем в социальных сетях «Природа очистилась настолько, что...» был показателем резкого снижения большинства видов деятельности, а про транспорт и авиаперевозки и говорить не стоит.

Многочисленные социологические исследования 2020–2021 годов показывают масштаб влияния пандемии на здоровье и благополучие людей. Как свидетельствует международное исследование *Gallup* (2021), 45 % людей сообщили о том, что пандемия серьезно повлияла на их жизнь, 32 % – что потеряли работу или бизнес, а уровень стресса и уровень негативных эмоций стали рекордными за последнюю декаду.

Международное исследование *Ipsos* в декабре 2020 года подтвердило тот факт, что большинство работающего взрослого населения испытывало стресс в пандемию по личным причинам, семейным обстоятельствам, из-за чувства изоляции, беспокойства по поводу сохранения своего рабочего места и заработка. Такой мощный комплекс факторов стресса, который одновременно накрыл людей в разных странах, – это серьезный психологический кризис планетарного масштаба.

В период карантина 2020 года компания *Qualtrix* провела опрос 2000 сотрудников в семи странах мира и сделала вывод, что нарушение ментального состояния коснулось всех групп: индивидуальных предпринимателей, сотрудников компаний, руководителей. В среднем 42 % опрошенных сообщили о негативных изменениях. Никому не удалось отсидеться в бункере, потребность в адаптации ни для кого не стала исключением. Интересный факт был отмечен исследователями: лучше переносили карантин те сотрудники, с которыми активно общались их менеджеры, проявляли заботу о здоровье, интересовались самочувствием и проблемами. Потеря социальных связей на работе, наших регулярных *small talks* на кухне или в коридорах офисов вносила свой вклад в нарастание чувства одиночества, тревоги, депрессии, и утраченное надо было как-то восполнять. Оказалось, что менеджеры, руководители, лидеры групп могут серьезно влиять на психологический настрой команды. Раньше считалось, что «хороший парень» – это не профессия, а в новой реальности это качество стало критичным для профессионала-управленца. Позже мы научились даже в удаленном формате общаться на неформальные темы, организовывать в командах утренний чай или кофе в формате *Zoom*, а вечерами, чего уж скрывать, и *Zoom*-вечеринки устраивались в честь празднования дней рождений и других знаменательных событий.

И тем не менее приходится признать, что психическое здоровье стало еще одной жертвой пандемии наряду с экономическими потерями и нарушениями физического здоровья. Почти каждый третий испытывал тревогу (32 %) и депрессию (34 %) (*Salari N. et al., 2020*). Причем снижение психического здоровья оказалось более существенным в тех группах, в которых и до пандемии отмечалось больше ментальных нарушений: у женщин, молодежи и в группах населения с низким доходом (*World Happiness Report, 2021*). Таким образом, существующее неравенство в психическом благополучии увеличилось, а тема равных прав и инклюзивности общества стала еще более актуальной.

Что не менее важно, ухудшение ментального здоровья – это не единовременный удар, случившийся в начале пандемии. Острый стресс первого локдауна перерос в хроническую пандемическую усталость от регулярных волн эпидемии и новых ограничений в ответ на них. Новости о новых мутациях вируса как будто сводили на нет все прошлые надежды на вакцинацию и победу над вирусом, окончательную и бесповоротную, а тревога и неопределенность продолжали подтачивать душевное здоровье.

Пандемия затронула ментальное здоровье такого количества людей на планете, что эта тема стала острой для каждого человека, работодателя и общества в целом. И в этом есть несомненная польза: мы стали громче говорить о проблеме ментальных нарушений, распутывать клубок противоречий и искать пути решения проблемы. А учиться поддерживать свое психическое здоровье нам точно придется: по результатам исследования *Ipsos* в 2022 году, среди главных проблем со здоровьем ментальное благополучие оказалось на втором месте после ковида, опередив рак.

Пандемия вызвала настоящий экзистенциальный кризис, показала, насколько уязвимы жизнь и здоровье человека перед глобальными катаклизмами. Это правильное время, чтобы задуматься о ценности жизни, о важности эмпатии и поддержки друг друга, о необходимости заботы о себе и приобретении жизнестойкости.

Вызовы пандемии оказались своего рода прививкой стойкости, так как 2022 год со своими геополитическими рисками принес новые вызовы, новую неопределенность и тревогу. И теперь уже ясно, что мы не застрахованы от неожиданностей, встрясок, от того, что жизнь оказывается гораздо более сложной, чем мы ожидаем. Зато мы можем стать более гибкими и открытыми к изменениям, а значит, более устойчивыми и жизнеспособными в нестабильном и слабо прогнозируемом мире. Жизнь проще не становится, и совершенно очевидно, что мы должны быть готовы к самым разным вызовам, с которыми нам предстоит столкнуться.

## Часть I. Многоликий стресс

### Стресс и выгорание против баланса и благополучия

Впервые термин «стресс» ввел Уолтер Кэннон в своих работах, где описывал универсальную стрессовую реакцию «бей или беги» (*Fight-or-Flight response*).

А формализовал биологическую модель стресса Ганс Селье, опубликовав в 1936 году свою первую работу по общему адаптационному синдрому. Он обнаружил, что организм сходным образом реагирует на самые различные неблагоприятные факторы, которые нарушают постоянство внутренней среды организма. Позже ученый назвал адаптационный синдром стрессовой реакцией организма и определил стресс как «неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование».

Селье выделил три стадии адаптационного синдрома:

1. Реакция тревоги – когда происходит мобилизация адаптационных возможностей организма.
2. Стадия сопротивления – когда организм задействует все свои приспособительные реакции, чтобы вернуться к новому состоянию равновесия.
3. Стадия истощения – когда организм исчерпывает ресурсы адаптации, а стрессор продолжает действовать. На этой стадии проявляется повреждающее действие стресса, которое выражается в нарушении работы разных органов и систем.

#### Модель стрессовой реакции



Трехфазовая модель стресса привела к некоторым важным выводам: во-первых, стрессовая реакция – это не так уж плохо, она помогает организму адаптироваться к новым условиям, то есть помогает выживать, а во-вторых, адаптационная энергия не бесконечна и ее истощение может приводить к серьезным нарушениям здоровья вплоть до смерти.

В результате Селье ввел понятия эустресс, или «хороший» стресс, и дистресс, или «плохой» стресс. Идея о позитивном аспекте стресса была связана с тем, что организм реагирует универсальным образом на любые стимулы, приводящие к мобилизации организма – как на положительные, так и на отрицательные. Если у организма достаточно ресурсов, чтобы справиться с вызовами, а сами стрессоры действуют ограниченное время, то такой стресс не приводит к истощению и повреждению организма, а имеет весьма полезное приспособительное значение.

Возьмем для примера такие чрезвычайно радостные события, как свадьба или рождение ребенка. Они сами по себе несут положительные эмоции, подчас довольно сильные, что уже переводит организм на более высокий энергетический уровень. Если к этому еще прибавить изменение стиля жизни, привычек, расширение круга обязанностей, то станет понятно, что для организма это будет некий вызов, и какое-то время уйдет на адаптацию к новому образу жизни, на создание нового равновесия. Такой стресс пойдет только на пользу, так как приведет к расширению границ жизни, приобретению новых навыков, созданию семейных связей и личностному развитию.

Или же, например, организм борется с неблагоприятными условиями внешней среды – холодом или жарой. Это негативные условия, которые тоже приводят к стрессовой реакции, но если это воздействие кратковременное и по интенсивности не за пределами адаптационным возможностям, то здесь мы также имеем дело с «хорошим» стрессом, который тренирует наш организм, делая его более выносливым и более закаленным к разным условиям.

Повреждающее действие стресса наступает, если стрессогенные факторы продолжают и продолжают действовать, истощая адаптационные возможности организма. В этом случае мы будем говорить о дистрессе, хроническом стрессе, а также синдроме выгорания, который является следствием хронического стресса.

В целом же вовсе без стресса нам жить тоже довольно тяжело: когда ничего не происходит, нет стимула к изменениям, то наступает скука, мы не можем задействовать внутренние ресурсы, навыки, не развиваемся – и это тоже ведет к выгоранию. *Bored out* (выгорание от скуки), по сути, не лучше, чем *burn out* (выгорание от перенапряжения).

### **Предлагаю вашему вниманию пару зарисовок из реальной жизни.**

1. Молодой специалист принял решение об уходе из компании. Этому событию предшествовал многомесячный период экстремальной нагрузки на работе, что к тому же сочеталось с дополнительным серьезным напряжением вне работы (дополнительное образование, экзамены). В результате все сошлось в одной точке, когда уже не было сил продолжать работать в таком же темпе, а отдых не приводил к перезагрузке. После краткого отпуска сформировалось четкое желание бросить работу, чтобы не возвращаться к чрезмерной нагрузке, одна мысль о которой вызывала чувство тошноты. Кроме того, появилось намерение позаботиться о своем здоровье, которое стало требовать внимания. Надо отметить, что начальный этап работы в компании сотрудником оценивался очень позитивно, работа приносила удовольствие, но чрезмерная нагрузка в течение длительного периода перечеркнула все выгоды и счастливые моменты.

2. Менеджер с прекрасной экспертизой и опытом устраивается на работу в крупный холдинг, в котором надеется далее развивать свои профессиональные навыки, делать интересные и масштабные проекты, расти и развиваться, реализуя свой потенциал и принося пользу людям. Но, как иногда бывает, не всегда сразу удается заполучить большой проект для реализации и пока приходится подключаться то к тому, то к другому проекту. Время идет, но ничего не меняется, менеджер мается из-за своей невостребованности, расстраивается из-за обманутых ожиданий, и внутри начинается процесс переоценки себя, сомнения в своих силах, непонимания, что дальше делать. Состояние неопределенности и отсутствие реального дела, помноженное на природную кипучую энергию и амбиции, постепенно приводят к ухудшению состояния здоровья, включая снижение иммунитета и частые простудные

заболевания. Менеджер принимает решение уволиться из компании, чтобы перестать разрушать себя.

Две разные ситуации. В одном случае к выгоранию и необходимости что-то менять в своей жизни привела чрезмерная нагрузка, превышающая психологические и физические ресурсы человека. А в другом случае скука и невостребованность, невозможность реализовать свои способности привели к тяжелому психологическому кризису с понижением самооценки, а потом и к нарушениям физического здоровья. Причины разные – где-то внешние, где-то внутренние, – а организм испытывает все тот же стресс и отвечает болезнями, когда это состояние длится долго. Немного странным кажется, когда говорят, что болезни – это защитная реакция организма, которая помогает нам справиться с вызовами и стрессами. Но это действительно так: если организм не слышит и не слушает себя, то появляются более явные симптомы нездоровья, которые часто становятся главным триггером для изменений. Любая болезнь – всегда повод спросить себя: зачем это мне, о чем она сигнализирует, что мне нужно поменять, чтобы восстановить здоровье?

Обе описанные ситуации, кстати, имеют разную концовку относительно принятого решения об увольнении. В первом случае после проведенных переговоров внутри компании молодой сотрудник остался в команде, но условия его работы и загрузки были пересмотрены. Все уладилось в рамках разговора с руководителем, который состоялся после написания заявления об уходе. Случай счастливо разрешился, что подразумевало как реальные изменения в работе, так и улучшение психологического состояния, возврат к вдохновению и удовольствию от работы. Как показывает практика, дойдем мы до стадии выгорания или нет, зависит в том числе и от социальных ресурсов – умения обращаться за помощью, обсуждать свои проблемы со значимыми людьми, от которых может зависеть решение вопроса, а также от способности откровенно говорить о своих потребностях и чувствах.

Во втором случае менеджер все же уволился из компании, чтобы начать новую страницу в жизни. Но и в этом случае путь назад – к чувству потока и вдохновения – был не отрезан. Очевидно, если бы корпорация сумела заинтересовать опытного сотрудника интересным и масштабным проектом, это была бы мощная мотивация к продолжению работы, вовлеченности и высокой продуктивности.

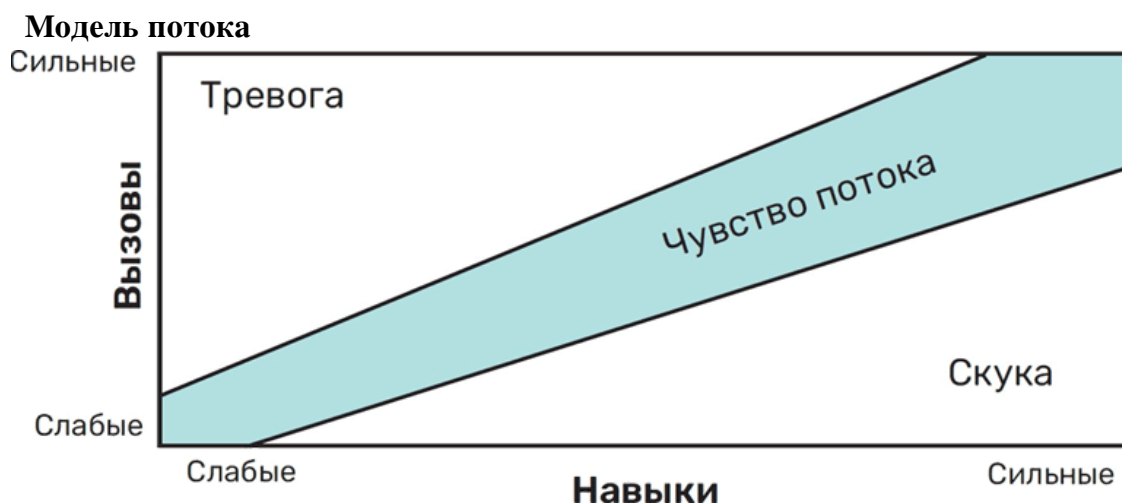
Нам порой кажется, что какая-то неприятная ситуация – это тупик. Однако практика показывает, что вовсе нет. Достаточно обратить свой взор в другую сторону, перестать упираться в стену, и находится новое решение, а с ним приходит мотивация, вдохновение и чувство потока. Конечно, это возможно в том случае, если выгорание не дошло до той точки, когда снижаются когнитивные функции, креативность, а порой даже требуется длительная санаторно-курортная реабилитация, после которой можно будет постепенно возвращаться к нормальной жизни.

Но на то нам и дана осознанность, чтобы реагировать на первые сигналы выгорания, не доводя себя до болезни, и при первых звоночках менять свою жизнь, возвращая себя в состояние мотивации и жизненной энергии.

Чтобы чувствовать себя счастливым, нам нужно состояние потока, когда мы задействуем наши лучшие способности, справляемся с вызовами и достигаем результатов, которые радуют и дают силы двигаться дальше. И здесь уместно упомянуть модель потока Михая Чиксент-михайи, которая совсем не противоречит, а скорее дополняет биологическую модель стресса Ганса Селье. Мы получаем обоснования, что нам нужен некоторый уровень стресса, чтобы справляться с вызовами и препятствиями, становиться более устойчивыми к изменениям условий, реализовывать себя.

В соответствии с этой концепцией мы достигаем счастья, когда наших навыков хватает, чтобы справляться с трудностями, которые приходится преодолевать. Если количество вызовов зашкаливает, внутренних ресурсов не хватает, чтобы совладать с этими вызовами, и тогда

наступает тревога, а при длительном переживании подобного состояния – хронический стресс, что сопровождается ощущением выгорания. Например, вы уже полгода работаете без выходных, чтобы справиться с той рабочей нагрузкой, которая образовалась на новом рабочем месте. И даже если работа вам очень нравится, в таком ритме когда-нибудь вы неизбежно столкнетесь с тем, что организм взбунтуется, перейдет в режим выживания и будет шаг за шагом отключать разные органы и системы, чтобы сохранить остатки энергии и вразумить вас на отдых. Пусть даже это окажется работа вашей мечты, но если предъявляемые требования чрезмерны и превышают ваши возможности, то неизбежно наступит предел, снижение мотивации, тревога, потеря энергии и далее по нисходящей спирали хронического стресса, если не изменить ситуацию.



С другой стороны, недостаток вызовов, интересных задач заставляет нас скучать, чувствовать себя невостребованным, теряющим накопленный потенциал – и эта внутренняя неудовлетворенность, нереализованность создает внутренний конфликт другого рода. В результате все равно стресс, напряжение и далее выгорание от недостатка внешних стимулов, зато с зашкаливающим внутренним напряжением. Особенность человека заключается в том, что мы развиваем стрессовую реакцию не только на внешние стимулы, но и на внутренние – вроде негативных и тревожных мыслей, которые запускают деструктивные эмоции. На неприятную мысль мы можем среагировать так, как будто мы в клетке с хищником и ожидаем неминуемую гибель. Угрозы для здоровья и жизни в современном контексте встречаются не так часто, зато сомнений в себе, печали по поводу несбывшихся ожиданий – хоть отбавляй.

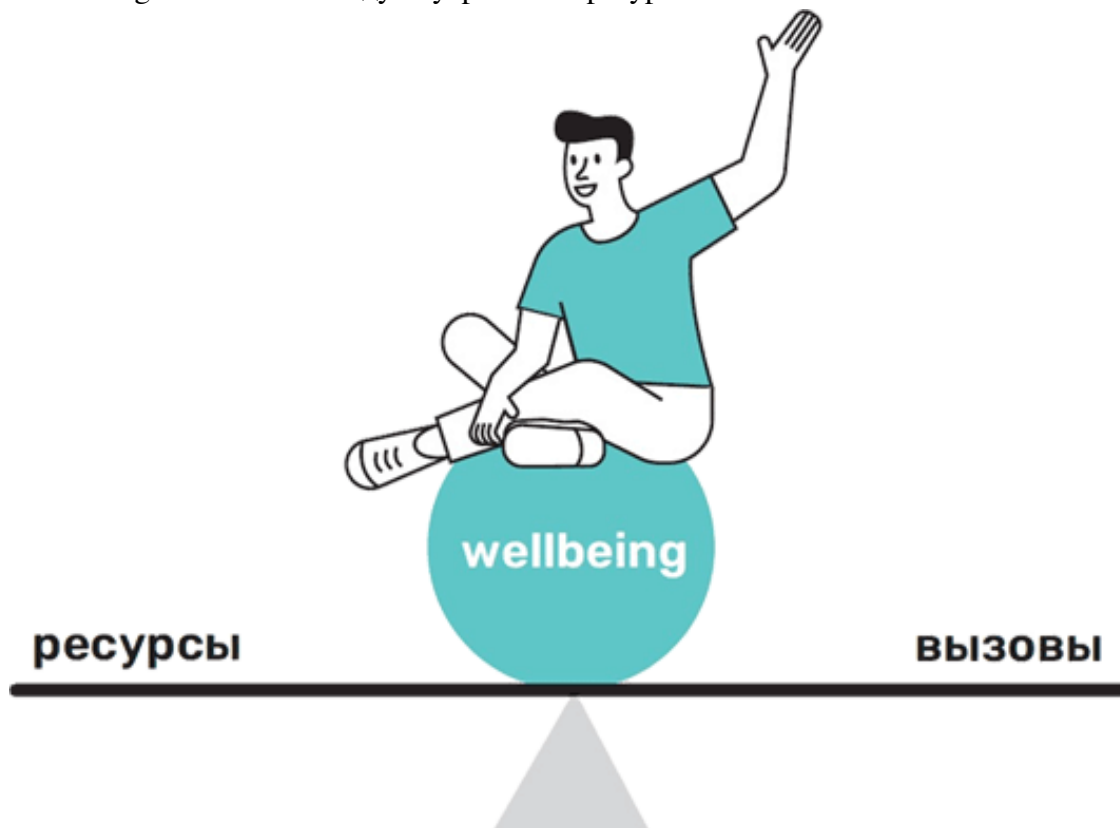
И, как мы видим, не такой уж широкий у нас туннель состояния потока, где есть возможность чувствовать себя счастливым, благополучным и реализованным, когда наши ресурсы и навыки уравниваются вызовами. При этом обратите внимание: если мало навыков, недостаточно внутреннего ресурса, то и размах вызовов, с которыми вы можете справиться, будет ограниченным. Но тренировка и адаптация в том и заключаются, что шаг за шагом мы постепенно развиваем свои навыки – как профессиональные, так и социальные, психологические – и становимся готовыми к встрече с более масштабными вызовами, которые стимулируют дальнейший рост и развитие. Состоянию потока можно найти объяснения и с точки зрения нейробиологии: адреналин и норадреналин помогают преодолевать трудности, обучаться, достигать новых высот, ведь на любые свершения нужна энергия и активность; а с другой стороны, мы испытываем предвкушение удовольствия и положительные эмоции от достижений – и это ощущение счастья нам дарят дофаминовая и серотониновая системы мозга. В результате возникает чувство потока, ощущение легкости, несмотря на затрачиваемые усилия и труд.

На что же опираться, чтобы поймать поток положительного развивающего «стресса», не выгорая и не скучая? Здесь будет уместно привести определение благополучия как равновесия между вызовами, с которыми сталкивается человек, и ресурсами, которыми он обладает, чтобы справляться с этими требованиями (*Dodge R. et al., 2012*).

Получается, что для благополучия важно научиться уравнивать вызовы и ресурсы. А возможно ли такое в принципе?

Осознавая, что наше благополучие зависит от баланса вызовов и внутренних ресурсов, мы можем регулировать их подобно чашам весов.

Wellbeing как баланс между внутренними ресурсами и внешними вызовами



Увеличивая или уменьшая количество вызовов, которые, будем честны, часто сами себе придумываем, мы можем выбирать и посильный уровень нагрузки. Но точно так же мы можем работать и над увеличением внутренних ресурсов, что гораздо более перспективно в мире, где часто случаются кризисы, которых никто не ждал.

Внутренние ресурсы включают в себя физические, социальные и психологические возможности. По сути, это наш личностный потенциал, социальный капитал и психологическая зрелость. От внутренних ресурсов зависит способность извлекать максимум пользы из возможностей и минимизировать вред от неблагоприятных обстоятельств. Получается, что на благополучие в очень большой степени можем влиять мы сами.

Внутренние ресурсы зависят от индивидуальных задатков и полученного опыта, но эти ресурсы можно осознанно развивать. Наше поведение, способы реагирования на обстоятельства зависят от привычек, а в основе привычных реакций лежат нейронные связи (нейроны, которые активизируются вместе в момент реакции). Если мы по привычке расстраиваемся от малейших неудач, вспыхиваем от негодования по поводу сказанного кем-то замечания, то мы будем опасаться пробовать новое, чтобы не вызвать дополнительной боли, будем закрываться от новых связей из боязни быть непонятым. А в результате со временем мы будем последова-

тельно стремиться снижать количество вызовов в жизни, съезживаясь и замыкаясь в маленьком ограниченном мирке, где, как кажется, нам ничего не угрожает. В результате отсутствие способности справляться с трудностями заставляет нас избегать всего, что требует преодоления. Но жизни без вызовов не бывает – она все равно подкидывает неожиданности, а иногда оглушает шоковыми новостями. И если нет тренировки справляться с трудностями, то любой стресс неизбежно превращается в дистресс и проблемы со здоровьем. К счастью, у нас в любом возрасте есть возможность менять привычки, формировать новые нейронные сети, приобретать устойчивость и внутреннюю силу.

Посмотрите на Ричарда Брэнсона, Стива Джобса и многих других неординарных людей нашего времени. Что прежде всего определяет масштаб их личности? Это те вызовы, которые они сами себе создают, покоряя новые вершины и не останавливаясь из-за неудач. Через дерзания они расширяют свою жизнь и вносят вклад в изменение жизни человечества.

Читая книгу Ричарда Брэнсона «Теряя невинность», где автор предельно откровенно рассказывает о своем пути в бизнесе, взлетах и провалах, рискованных хобби и фантастичных планах, начинаешь понимать формулу успешного предпринимательства: без смелых мечтаний, дерзких намерений, склонности к риску и толерантности к неудачам сложно получить грандиозный результат. Он уже был владельцем уникального бренда *Virgin*, объединяющего разнообразные успешные бизнесы, когда задумал создать *Virgin Galactic* – компанию, целью которой являются туристические суборбитальные космические полеты и запуски искусственных спутников. Честно говоря, мне показалось, что эта затея совсем уж из разряда фантастических, да и к тому же ряд неудач явно не благоприятствовал быстрому развитию проекта. Но в 2021 году состоялся суборбитальный космический полет, в котором участвовал сам основатель проекта. Можно долго обсуждать, зачем это надо и кому полезно, но очевидно одно: есть люди, которые раздвигают границы возможного и этим указывают путь к будущим достижениям и прорывам.

Не каждому под силу замахнуться на те мечты, которые реализуют масштабные личности. Да это и не требуется – вспомним правило соотношения вызовов и внутренних ресурсов: нет смысла придумывать себе вызовы, с которыми нет возможности справиться. А вот шаг за шагом, миллиметр за миллиметром менять себя, изменять свой тип реагирования, расширять границы возможного – это и есть способ управлять своим благополучием.

Пандемия и другие нынешние вызовы научили нас не концентрироваться на том, что мы не в силах изменить. По опыту оказалось, что быстрее всего к ограничениям и неопределенности приспосабливаются те, кто принимает новые условия и фокусируется на управлении теми сферами, которые находятся в зоне контроля. Например, ты не можешь выйти из дома из-за карантина, но можешь повлиять на то, как будет организована твоя жизнь дома, как ты будешь воспринимать новые условия жизни.

Внутренний локус контроля означает готовность брать ответственность на себя за то, что происходит, и прилагать собственные усилия для изменений. Но для этого надо осмелиться не роптать на обстоятельства, а самому начать создавать эти обстоятельства.

«Расстраивают человека не факты и события, а то, как он смотрит на них», – эти слова принадлежат Эпиктету. Свобода воспринимать события уж точно принадлежит нам в любой ситуации. Я заметила, что в последнее время все большую популярность приобретает философия стоиков (наиболее известные представители – Марк Аврелий, Эпиктет, Сенека), чьим идеалом является человек, который мужественно и с достоинством принимает происходящее, при этом имеет внутреннюю свободу распоряжаться собственным восприятием ситуации и всячески развивать свою личность, несмотря на обстоятельства. Эта философия оказалась очень полезной в современных условиях, помогая управлять своей жизнью, даже когда тебе неизвестно, что произойдет завтра или через месяц.

Существует множество исследований, которые свидетельствуют о том, что чувство контроля положительно влияет на удовлетворенность жизнью, работой, на психоэмоциональный



статус, а также способствует более быстрой адаптации к неприятным обстоятельствам: личного характера, изменениям на работе или экономическим потерям. Тяжелее всего находить точки контроля в ситуации хронического стресса и выгорания. В этом состоянии люди чаще всего вообще не видят выхода и возможности на что-то влиять. Иногда просто не хватает энергии и гибкости мышления посмотреть по сторонам и найти новое решение. Хотя решение всегда есть. Можно менять в жизни многое, включая страну пребывания, место работы, не говоря уже о свободе воспринимать и интерпретировать происходящее в более дружественном для себя ключе. Часто коучинг или самокоучинг существенно помогает раздвинуть рамки того, что находится в зоне личного контроля. И тогда возникает традиционное: «А так можно было?»

Мне нравится девиз: меняй в жизни то, что можно изменить, умей принимать то, что изменить не в силах, и научись отличать первое от второго. Это вольный перевод молитвы немецкого богослова

Этингера или американского теолога Нибура (к согласию относительно авторства разные источники так и не пришли). Но это не умаляет саму истину. Научиться отличать первое от второго – это непросто, но очень важно. Пожалуй, мы этому учимся всю жизнь. Главная мудрость жизни: научиться правильно реагировать на обстоятельства, менять себя, менять обстоятельства или принимать их, если по-другому невозможно. Такой навык не формируется в одночасье, он включает в себя развитие осознанности, критического мышления, способности управлять эмоциями и культивирования дружелюбного отношения к себе и другим людям.

### **Итоги:**

- Стресс – это полезная реакция организма, которая позволяет адаптироваться к изменившимся условиям жизни, способствует личностному развитию и росту через преодоление трудностей. Повреждающее действие стресса наступает в том случае, если масштаб вызовов превышает запас внутренних ресурсов. В этом случае наступает дистресс, или хронический стресс, а также синдром выгорания как следствие хронического стресса.

- Внутренние ресурсы (физические, социальные и психологические) зависят от индивидуальных задатков и полученного опыта, но этот ресурс также можно тренировать как навык.

- Наибольшей стойкостью и адаптивностью обладают люди, которые фокусируются на сферах, находящихся в зоне их контроля. Они готовы брать ответственность и прилагать усилия для изменений.

- Формула мудрости: меняй в жизни то, что можно изменить, умей принимать то, что изменить не в силах, и научись отличать первое от второго.

## Система вознаграждения

Чувство вдохновения, мотивация во многом связаны с продукцией нейромедиаторов и системой вознаграждения. Предлагаю немного подробнее познакомиться с этой системой.

Представьте себе хмурое осеннее утро, суббота. Вы устали за рабочую неделю, ощущаете, что вам требуется отдых, перезагрузка, поэтому хочется провести день расслабленно, отключить голову, порадовать себя каким-то спокойным отдыхом. Вы уже планируете, как будете потихоньку восстанавливать силы после интенсивной недели. И вдруг вы узнаете, что сегодня к вам в гости придет кто-то очень значимый и желанный для вас, человек, общение с которым всегда праздник. Это может быть любимый человек, друг, родственник – тот, с кем вам всегда хорошо. И тут же уровень настроения поднимается на несколько ступеней вверх, и откуда ни возьмись появляется энергия, которой еще 15 минут назад и в помине не было, и вам сразу хочется как-то подготовиться к приезду важного в вашей жизни человека. Гость еще не пришел, а энергия и радость уже зародились в душе – это заработала система вознаграждения, которая активируется на ожидание удовольствия.

Поведение и самочувствие человека связано с выработкой нейромедиаторов, поэтому понимание химии мозга в некотором роде дает ключ к управлению состоянием. И если говорить о намерении, желании, мотивации, то с этой сферой связаны в первую очередь нейромедиатор дофамин и система вознаграждения.

Системой вознаграждения (*reward system*) мы называем совокупность структур мозга, которые участвуют в регулировании поведения через положительные эмоциональные реакции. Большую роль в этой системе играют дофаминергические нейроны, обеспечивающие передачу нейронного импульса с помощью нейромедиатора дофамина. Учитывая центральную роль дофамина в системе вознаграждения, иногда ее называют дофаминергической, или дофаминовой, системой.

Активация системы вознаграждения будет происходить универсальным образом вне зависимости от вида стимула – будь то шоколадка, свидание с любимым человеком или реализация какого-то важного профессионального проекта. В ожидании удовольствия в любом случае будет синтезироваться дофамин. Наверняка вы замечали, что когда не получается достичь задуманного – не продвигается проект или не складываются желаемые отношения, – то так и хочется чем-то подсластить себе горькую пилюлю неудачи. В этом случае в ход идет все то, что прогнозируемо приведет к активации системы вознаграждения: кто-то съест шоколадку, кто-то захочет выпить бокал вина, а кто-то отвлечется на интересный фильм или любимое хобби. Есть много разных способов, простых или сложных, подпитать себя дофамином. При этом хорошо бы осознанно выбирать наиболее полезные для себя способы получения награды.

Есть такая концепция в разработке продуктов – *“jobs to be done”*, когда продукт создается для «работы, которую надо сделать», а именно для удовлетворения какой-то потребности. А когда мы осознаем, какую именно потребность восполняет эта вещь, то сможем найти ей заменитель, то есть другую вещь, выполняющую ту же работу. Например, сигарета, вполне возможно, выполняет функцию социализации – вам важно выходить на перерыв и общаться с коллегами. Или, возможно, вам просто нужен отдых и регулярные перерывы. Поэтому некоторые курильщики, преодолев никотиновую зависимость, затем вновь возвращаются к этой привычке, потому что так и не нашлось заменителя для той «работы», на которую «нанималась» сигарета. Так и с дофаминовой подпиткой: если вы зависаете в сериалах или фиксируетесь на еде каждый раз, когда хочется вознаградить себя, задумайтесь, а что еще может создать для вас ощущение удовольствия и награды – *“jobs to be done”* можно реализовать самыми разными способами, среди которых явно найдутся те, что несут пользу без риска навредить.

А теперь разберем подробнее, как там все устроено. Главные компоненты системы вознаграждения – это вентральная область покрышки (*Ventral Tegmentum*) и прилежащее ядро (*Nucleos Accumbens, NAc*). Вентральная область покрышки находится в среднем мозге и представлена скоплением дофаминергических нейронов. Отростки нейронов покрышки пронизывают все этажи мозга от древнего мозга до новых корковых структур (неокортекса). Именно от вентральной области покрышки начинаются основные дофаминовые пути мозга.

Прилежащее ядро – это группа нейронов в вентральной части полосатого тела (стриатума). Прилежащее ядро получает информацию от дофаминовых нейронов покрышки, а также от нейронов префронтальной коры (ПФК), миндалины и гиппокампа. Сюда стекается информация от разных структур и происходит сравнение результата: насколько ожидание награды совпало с полученным удовольствием. С работой прилежащего ядра связывают обучение и формирование подкрепляющих сигналов об успехе – ведь если поведение привело к получению награды, то эта модель поведения получит одобрение для будущего воспроизведения.

### Основные дофаминовые пути мозга

- Область покрышки (*Tegmentum*) связана с лимбической системой: отростки нейронов идут к миндалине и гиппокампу, а также к прилежащему ядру. Эти связи формируют мезолимбический дофаминовый путь. Этот путь связан с чувствами желания, удовольствия, зависимости.

- Также покрышка простирает нейроны к префронтальной коре, и эти связи формируют мезокортикальный дофаминовый путь, который связан с обучением и мотивацией. Этот путь участвует в формировании планов действий.

- Дофаминовые нейроны также образуют отростки в областях мозга, связанных с движением. Нигростриарный путь, который включает нейроны черной субстанции (*substantia nigra*), связан со стимуляцией двигательной активности. Он соединяет нейроны черной субстанции с дорсальным стриатумом (полосатым телом), который участвует в процессах обучения и формирования привычек. Именно дорсальный стриатум помогает нам создавать полезные привычки, на которые впоследствии мы уже не затрачиваем волю и энергию, а буднично выполняем последовательность действий: например, сразу после пробуждения делаем зарядку (если такая привычка сформировалась).

Дофаминовая система – это система награды, которая работает в основном на предвкушение удовольствия. Ожидание удовольствия активирует нейроны покрышки, они в ответ выделяют дофамин и посылают импульсы к другим частям системы вознаграждения, где информация обрабатывается, формируется ответ и поведенческий акт. Однако мы не всегда будем принимать решение в пользу ожидаемой награды. Когда мы принимаем решения, нам необходимо взвешивать преимущества и возможные потери. И если за оценку вознаграждений отвечает прилежащее ядро (*NAc*), то за оценку потерь в мозге отвечает миндалина (*Amygdala*). Миндалина сканирует окружающий мир на предмет угроз, и чем активнее миндалина, тем больше негативных ситуаций она будет прогнозировать, снижая вероятность принятия решения в пользу награды.

От миндалины и префронтальной коры, куда приходят нейроны от покрышки и прилежащего ядра, отростки идут и в обратном направлении. Таким образом, через эту обратную связь происходит подтверждение полученного результата в ответ на ожидания награды. В результате мозг обучается и формирует будущие ожидания.

Роберт Сапольски в книге «Биология добра и зла. Как наука объясняет наши поступки» рассказывает о ряде исследований, в которых изучалось, как формировался дофаминовый ответ в результате сравнения ожидания и следствия. Обезьян натренировали в зависимости

от обстоятельств получать либо 2, либо 20 единиц награды. Когда они получали 4 или 40 единиц награды вместо ожидаемых привычных 2 или 20, то в обоих случаях уровень дофамина подскакивал в ответ на избыточный результат. А если им давали 1 или 10 единиц награды, то уровень дофамина соответствующим образом снижался. То есть величина дофамина похожим образом изменялась при кратном изменении выигрыша. Таким образом, ответ дофаминовой системы увеличивается, если результат превосходит ожидания, и уменьшается, если результат хуже, чем то, к чему мозг подготовился. Если же результат соответствует ожиданиям, реакция дофаминовой системы остается на прежнем уровне.

А теперь давайте применим этот биологический закон к реальной жизни и подумаем, почему перфекционисты всегда недовольны, да и к тому же не любят рисковать и начинать что-то новое. Их образ результата, их ожидания всегда превосходят реальность, а это не дает положительного подкрепления на будущее – ведь система вознаграждения настроена на большее, чем может получить. В итоге мотивация снижается и желание что-либо делать пропадает – ведь результат не оправдывает ожиданий. Система вознаграждения не заводится, если в репертуаре жизненного опыта слишком часто возникала отрицательная обратная связь.

Зная механизм работы системы вознаграждения, становится понятно, почему деление большого результата на небольшие задачки и подтверждение успеха этих маленьких шагов так хорошо помогают продвигаться вперед. Происходит постоянная подпитка системы мотивации через небольшие достижения, а в итоге мы продолжаем стараться, чтобы получать эту подпитку вновь и вновь. Поэтому так важно говорить себе «Я – молодец!» при достижении любого положительного результата, пусть даже и небольшого.

С учетом биологического механизма положительного подкрепления становится понятным, что надо быть очень аккуратными с формированием собственных ожиданий. Если ваши цели очень жесткие и определенные, то далеко не всегда результат достигнет цели. Частые несоответствия ожиданий и реальности ведут к разочарованиям, апатии и желанию все бросить, ведь положительного во всех смыслах результата никак не случается. Чем шире образ результата, тем больше шансов получить положительное подкрепление и продолжать путь достижений.

Мотивация на выполнение целей тесно связана с работой системы вознаграждения и обучением. Когда происходит рассогласование и ожидания не подкрепляются результатом, то начинаются психологические проблемы: с одной стороны, неудовлетворенность, а с другой стороны, могут формироваться вредные привычки в качестве замещения вознаграждения. Известно, что алкоголь и некоторые наркотики оказывают сильное влияние на дофаминовую систему, стимулируя дофаминовые рецепторы, как бы замещая естественные способы получения нейромедиаторов счастья. Такой искусственный удар по рецепторам приводит к существенным поломкам в системе, а в результате теряется чувствительность к естественным стимулам получения удовольствия.

Но и в целом эффект привыкания к удовольствиям – довольно универсальная реакция на повторяющиеся положительные стимулы. Мы быстро привыкаем к хорошему, и для получения удовольствия нам требуется все больше и больше наград. Есть даже такой термин —

«гедонистическая адаптация». Чего бы человек ни желал сколь угодно сильно, получив желаемое, он быстро теряет интерес к достигнутому, и ему требуется все больше новых стимулов. Вы мечтали о новой красивой машине, и ваша мечта сбылась, но скоро эта машина станет чем-то обыденным, а вовсе не предметом постоянной радости. Вы мечтали о новом доме, и вот наконец вы в нем поселились. Через какое-то время этот дом покажется вам обычным, и вы придумаете новый предмет для предвкушения. Ориентация на внешние стимулы получения удовольствия напоминает беговую дорожку, которая никуда не приведет, разве что к возникновению жажды все новых удовольствий. Опора на внутренние ценности, чувство смысла, чувство цели создают более сложную структуру мотивации, приносят больше радости каждый

день. Этот уровень удовольствия можно поддерживать долгое время, ориентируя свою жизнь в направлении какой-то важной цели. И здесь нам никак не обойтись без участия префронтальной коры и ее связи с системой вознаграждения. Формирование намерения на какую-то целенаправленную деятельность является результатом взаимодействия между префронтальной корой (ПФК), которая отвечает за планирование, и системой вознаграждения, которая дает мозгу дофамин. ПФК планирует цели и задачи, исходя из пользы для человека, и создает намерение. А далее необходимо активировать прилежащее ядро и вентральную область покрышки. Но для того чтобы возбуждились дофаминовые нейроны, надо доказать нижнему этажу мозга, что задумки префронтальной коры не только полезны, но и приятны. Ведь только в этом случае начнет работать система вознаграждения и мотивации. Вот почему коучи так часто спрашивают своих подопечных: «Зачем вам этот результат? Что хорошего он вам принесет? Как вы себя будете чувствовать, когда получите этот результат?» Понятно же, что, продумывая все преимущества, мы даем обещания системе вознаграждения, что планируем не только труд и боль, но и ожидаем что-то приятное в результате. Иначе вряд ли вентральная покрышка возбуждится на такие планы и выдаст вам ценный дофамин на свершения.

А что же наблюдается в случае хронического стресса? Когда происходит истощение адаптационных механизмов, энергии становится мало, и тогда прежде всего отключаются верхние этажи мозга, отвечающие за планирование и цели, повреждается мезокортикальный путь. В этом случае не хочется ничего достигать, не хватает сил, чтобы чего-то хотеть. Мозг экономит энергию и не расходует ее на выполнение долгосрочных целей.

По мере развития выгорания и хронического стресса начинает все больше сказываться повреждающее действие гормонов стресса на дофаминовую систему: дофамина становится все меньше, чувствительность дофаминергических нейронов к стимулам снижается. А в результате и вовсе может развиваться ангедония, когда организм не реагирует не только на долгосрочные цели, но и не в состоянии радоваться простым вещам, которые всегда приносили удовольствие в прошлом (например, вкусная еда, хорошая музыка). И это уже следующая стадия выгорания и глубокое поражение системы вознаграждения, которое затрагивает и мезокортикальный, и мезолимбический дофаминовые пути.

Важно осознавать свои потребности и намерения, работать над их удовлетворением, но обязательно давать себе отдых, не загонять себя планами и задачами. Можно немного поразмышлять о том, где ваша энергия, чего вы хотите, зачем вам результат, к которому вы стремитесь. Если навести порядок в мыслях, то появятся и ясность пути, и энергия для движения.

### Итоги:

- Система вознаграждения (*reward system*) – совокупность структур мозга, которые участвуют в регулировании поведения через положительные эмоциональные реакции. Большую роль в этой системе играют дофаминергические нейроны и нейромедиатор дофамин.
- Чтобы поддерживать мотивацию, полезно делить длинный путь на небольшие шаги и праздновать маленькие победы. Лучше избегать постановки жестких целей, чтобы избежать разочарований и потери вдохновения. Чем шире образ результата, тем больше шансов получить положительное подкрепление и продолжать путь достижений.
- Хронический стресс оказывает повреждающее действие на систему вознаграждения. В первую очередь мозг экономит энергию на планирование и цели, и вам не хочется ничего достигать. По мере усугубления хронического стресса может исчезать радость даже от простых вещей, которые приносили удовольствие в прошлом.
- Осознанность и ясность относительно своих потребностей, целей и намерений – это предпосылка для поддержания мотивации и реализации целей.

## **Стресс – прекрасный и ужасный...**

Благодаря работам физиолога XX века Уолтера Кэннона в наш обиход вошло метафоричное определение стрессовой реакции: «бей или беги». Ученый показал связь между эмоциями и телесными реакциями организма в ответ на стрессовые стимулы. Когда организм чувствует угрозу, происходит усиленное выделение адреналина, эмоциональная сфера реагирует переживанием чувства страха или гнева, что в итоге формирует поведенческий ответ в виде бегства или борьбы. Благодаря стрессовой реакции организм мобилизует энергию, растет уровень глюкозы крови, кровообращение усиливается, а в результате мышечная система способна развить гораздо большую силу, чем обычно, и тем самым повысить шанс на выживание при угрозе. В своей книге «Мудрость тела» Уолтер Кэннон рассматривает способность тела справляться с воздействием стрессоров как позитивную приспособительную реакцию организма, которая помогает поддерживать постоянство внутренней среды (или гомеостаз) в ответ на изменяющиеся условия жизнедеятельности. Такая защитная реакция организма и есть проявление мудрости тела.

## **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.