

12+ ВЫГОРАНИЕ – ЭТО НЕ ЛЕНЬ

Нейробиология энергии
для тех, кто устал от продуктивности

ДЕНИС НИКИТИН

Денис Никитин

Выгорание — это не лень

<https://litres.ru/74590619>

ISBN 9785007143653

Аннотация

«Выгорание — это не лень» — книга о нейробиологии энергии для тех, кто работает на себя: фрилансеров, соло-предпринимателей и IT-специалистов на удалёнке. Без токсичной мотивации и «успешного успеха» — только наука о том, как устроена твоя вегетативная нервная система, почему стресс предпринимателя физиологически отличается от стресса наёмного сотрудника, и как выйти из режима постоянной мобилизации, не бросая дело и не теряя доход.

Содержание

Выгорание — это не лень	5
Глава 1. Ты не ленивый — ты в дефиците	11
1.4. Четыре домена истощения	16
Практический инструмент: Индекс энергетического дефицита	18
Глава 2. Анатомия стресса соло-предпринимателя	21
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Выгорание — это не лень

**Денис Александрович
Никитин**

© Денис Александрович Никитин, 2026

ISBN 978-5-0071-4365-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Выгорание — это не лень

Нейробиология энергии для тех, кто устал от продуктивности

От автора: истории в этой книге — собирательные образы, составленные на основе множества похожих случаев. Имена и детали изменены, чтобы ни один реальный человек не узнал себя целиком, но узнал — по сути.

Введение. Почему эта книга не про время

Три часа ночи. Ты закрываешь ноутбук, и в голове — та же мысль, что и вчера, и позавчера: «Завтра точно начну по-другому». Проснёшься раньше. Составишь план. Ничего не будешь откладывать. Ты веришь в это искренне — и именно поэтому так больно, когда завтра снова превращается в вчера: та же вязкость по утрам, тот же список дел, который не сокращается, а растёт, то же ощущение, что ты бежишь по беговой дорожке, скорость которой кто-то незаметно увеличивает.

Ты пробовал. Честно пробовал. Матрицу Эйзенхауэра. Технику Помодоро. Блокировку соцсетей. Подъём в пять утра — тот самый, о котором пишут все книги про успешных людей. На неделю-две становилось легче — а потом всё возвращалось. Не потому что у тебя не хватило силы воли. А потому что все эти инструменты чинят не ту систему.

Тайм-менеджмент исходит из одного простого допущения: у тебя есть фиксированный ресурс — 24 часа в сутках, — и задача в том, чтобы распределить его эффективнее. Это допущение работает, если твой единственный дефицит — время. Но если ты дочитал до этого абзаца, скорее всего, дело не в этом. У тебя может быть свободное окно в расписании — и полное отсутствие сил его чем-то заполнить. Ты можешь два часа «работать» и не сделать ничего, кроме бесцельного скроллинга между вкладками. Это не история про время. Это история про энергию — а точнее, про нервную систему, у которой закончился запас.

Разница принципиальна. Время — линейный, внешний, одинаковый для всех ресурс. Энергия — нелинейный, внутренний, физиологический процесс, зависящий от состояния твоей вегетативной нервной системы, уровня кортизола, качества сна, накопленной аллостатической нагрузки за месяцы и годы. Ты не можешь «организовать» энергию так же, как организуешь календарь. Но ты можешь понять, как она работает — и перестать воевать с собственным телом с позиции силы воли, которая заведомо проигрывает физиологии.

Именно поэтому эта книга — не про то, как впихнуть в день ещё одну систему продуктивности. Она про то, как научиться читать сигналы собственной нервной системы и работать с ними так же грамотно, как ты работаешь с метриками своего бизнеса. Ты умеешь анализировать воронку про-

даж, юнит-экономику, конверсию — но, скорее всего, никогда не анализировал собственную «энергетическую воронку»: где утекает ресурс, что его восполняет, а что только создаёт иллюзию восстановления.

История: Марина, продакт-дизайнер на фрилансе

Марина пришла ко мне — то есть к специалисту, чью работу я обобщаю в этой книге, — с запросом, звучавшим предельно рационально: «Помогите мне лучше планировать день». Она показала свой Notion — с цветовой кодировкой, приоритетами, блоками времени по методике тайм-боксинга. Система была почти произведением искусства. Проблема заключалась в том, что Марина не могла её придерживаться дольше трёх дней подряд. Каждый раз, добравшись до среды, она «срывалась»: открывала соцсети посреди рабочего блока, откладывала важный созвон с клиентом, а вечером чувствовала вину и переписывала систему заново — на выходных, «с чистого листа».

Полтора года Марина считала это свидетельством того, что она недостаточно дисциплинирована. На деле, когда мы разобрали её расписание по часам, выяснилось: она спала по 5—6 часов, отвечала клиентам в мессенджерах до полуночи, а единственным «отдыхом» в её расписании была та самая лента соцсетей — которая, как мы увидим дальше в этой главе, отдыхом для нервной системы не является вообще. Марина не была недисциплинированной. Её нервная система физиологически не имела ресурса, чтобы выполнять

план, рассчитанный на человека с полным энергетическим баком. Мы вернёмся к истории Марины в Главе 3, когда будем разбирать, что именно происходило с её вегетативной нервной системой в те самые «срывы».

Если ты соло-предприниматель, фрилансер или IT-специалист на удалёнке — у тебя есть дополнительная сложность, о которой почти не пишут в книгах про выгорание. У тебя нет начальника, который скажет «иди домой». Нет коллег, которые забирают часть ответственности. Нет фиксированной зарплаты, которая приходит независимо от твоего состояния. Есть ты — и мысль, которая крутится фоном почти постоянно: *«Если я остановлюсь отдыхать, всё рухнет»*. Эта мысль не иррациональна — она основана на реальном опыте: доход действительно завязан на твои действия сегодня. Но именно эта мысль и держит твою нервную систему в постоянном лёгком (или не очень лёгком) режиме тревоги, из которого физиологически невозможно нормально восстановиться, даже если у тебя формально есть выходной.

История: Дима, фултайм-фрилансер, backend-разработчик

Дима работал на пять клиентов одновременно — так он «диверсифицировал риски», как объяснял сам. Логика была понятной: если один клиент откажется от сотрудничества, доход не обнулится. Но на практике это означало, что у Димы физически не было момента в дне, когда бы он мог полностью выключиться: в Slack одного проекта горело уведом-

ление, пока он был на созвоне по другому. Он рассказывал, что даже во время короткой прогулки с собакой держал телефон в руке — «на всякий случай, если кто-то напишет срочное».

Когда я спросила Диму, сколько раз за последний месяц действительно случалось что-то, требующее немедленной реакции в течение пяти минут, он задумался — и честно ответил: «Ни разу». Ощущение постоянной необходимости быть доступным не было основано на реальной частоте срочных ситуаций. Оно было основано на тревоге — которая, в свою очередь, поддерживала его нервную систему в состоянии мобилизации двадцать четыре часа в сутки, даже когда объективной угрозы не было. Историю Димы мы разберём подробнее в Главе 6 — она прекрасно иллюстрирует, что «страх остановки» и реальный риск для бизнеса — это часто два совершенно разных явления, которые мозг ошибочно склеивает в одно.

Дальше в этой книге мы разберём:

— почему вегетативная нервная система соло-предпринимателя работает иначе, чем у наёмного сотрудника, и почему обычные советы про баланс ей не подходят;

— как отличить настоящий отдых от того, что только выглядит как отдых, а на деле не даёт нервной системе выйти из режима мобилизации;

— почему короткие, физиологически точные паузы восстанавливают сильнее, чем отпуск раз в год;

— и, главное — как перестроить сам бизнес так, чтобы он не требовал от тебя ежедневного героизма для выживания.

Это не книга про то, как отдыхать *вместо* работы. Это книга про то, как работать так, чтобы не приходилось выбирать между делом и собственной нервной системой. Начнём с того, с чего должна начинаться любая грамотная работа с проблемой — с точного диагноза.

Глава 1. Ты не ленивый — ты в дефиците

1.1. Слово, которое ты, вероятно, говорил себе слишком часто

Есть большая вероятность, что где-то в последние недели ты назвал себя ленивым. Может быть, вслух — партнёру, другу. Может быть, только про себя, глядя на список задач, к которому ты весь день боялся притронуться. «Я просто лениюсь». «Мне не хватает дисциплины». «Другие же справляются».

Это слово — «лень» — звучит как диагноз, но на самом деле не является диагнозом вообще. Это оценочное суждение, а не описание механизма. И проблема в том, что оценочные суждения не подсказывают, что делать дальше. Если ты «ленивый», логичный следующий шаг — заставить себя сильнее, наказать себя жёстче, найти более мотивирующий подкаст. Если же то, что ты называешь ленью, на самом деле физиологическое состояние истощённой нервной системы — логичный следующий шаг совершенно другой: не заставлять, а восстанавливать.

Разница между этими двумя путями определяет, будешь ли ты через полгода в том же состоянии — или в другом.

История: Артём, основатель небольшого IT-агентства

Артём — человек, который в двадцать шесть лет построил агентство с пятью подрядчиками и стабильным потоком клиентов. Со стороны — история успеха. На нашей первой встрече он сформулировал запрос так: «Я стал слабым. Раньше я мог работать сутками и горел этим. Сейчас я откладываю даже звонок, который занимает десять минут, и чувствую отвращение при виде своего календаря».

Слово «слабый» Артём использовал минимум четыре раза за час разговора. Это важная деталь: люди, которые раньше отличались высокой продуктивностью, а потом столкнулись с истощением, особенно склонны интерпретировать свою новую реальность как личностный дефект, а не как физиологический процесс. Логика подсказывает: «Если раньше я мог, а теперь не могу — значит, дело во мне, я стал хуже». Но эта логика упускает главное: возможность «мочь» раньше опиралась на определённый физиологический ресурс — и этот ресурс за годы непрерывной высокой нагрузки истощился. Это не характерологическая деградация. Это предсказуемый и обратимый процесс — при условии, что с ним работать правильно, а не пытаться «включить прежнего себя» силой.

1.2. Что на самом деле происходит в теле

Дам техническую, но точную картину — без лишнего наукообразия, чтобы дальше в книге у нас с тобой был общий язык.

Твоя вегетативная нервная система — та часть нервной

системы, которая работает без твоего сознательного участия, — имеет два основных режима: **симпатический** (мобилизация, «бей или беги») и **парасимпатический** (восстановление, «отдыхай и переваривай»). В здоровом состоянии эти режимы чередуются в течение дня: стресс — восстановление, концентрация — пауза, нагрузка — сон.

Проблема соло-предпринимателя в том, что стрессовые стимулы у него не эпизодические, а фоновые и почти непрерывные. Письмо от клиента, который недоволен. Мысль о налогах в следующем квартале. Просадка в доходе в этом месяце. Уведомление в мессенджере в 22:00, которое требует «просто быстро ответить». Каждый из этих стимулов по отдельности — небольшой. Но вместе они не дают нервной системе ни одного полноценного окна, чтобы переключиться в парасимпатический режим. Она находится в состоянии низкоуровневой, но постоянной мобилизации — и со временем это состояние начинает восприниматься как «нормальное фоновое самочувствие», хотя физиологически оно таковым не является.

Это состояние в науке о стрессе называют **аллостатической нагрузкой** — накопленным «износом» систем организма от хронической, пусть и невысокой интенсивности, мобилизации. Она не проходит за один выходной, потому что накапливалась не за один день. У Артёма из истории выше она копилась почти четыре года — с момента, когда он ушёл из найма и открыл агентство. Соответственно, и вос-

становление не могло произойти за один отпуск, каким бы длинным он ни был — и, забегая вперёд, именно попытка «отдохнуть по-крупному» одним двухнедельным отпуском в год оказалась одной из ловушек, в которую Артём попадал регулярно и без результата. Об этом — в Главе 7.

1.3. Почему сила воли здесь бессильна

Вот ключевая мысль этой главы, и я прошу задержаться на ней подольше: **мотивация и дисциплина — это когнитивные ресурсы, которые физически зависят от состояния префронтальной коры мозга.** А префронтальная кора — одна из первых структур, чья работа ослабевает при хроническом стрессе и высоком уровне кортизола. То есть чем сильнее твоё истощение, тем меньше у тебя физиологического ресурса именно на то, чтобы «взять себя в руки» — не потому что ты слаб характером, а потому что орган, отвечающий за силу воли, в этот момент буквально хуже снабжается тем, что ему нужно для эффективной работы.

Это объясняет парадокс, с которым сталкиваются почти все читатели этой книги: чем хуже становится состояние, тем сильнее падает способность из него выбираться классическими методами — планированием, списками, волевыми решениями. Не потому что метод плохой. А потому что метод адресован не тому органу, который сейчас в дефиците.

Здесь стоит вернуться к Марине из введения. Её идеально выстроенная система в Notion была продуктом хорошо функционирующей префронтальной коры — она действи-

тельно умела планировать, это не было её слабым местом. Но выполнение плана в среду требовало от той же префронтальной коры способности сопротивляться импульсу, удерживать внимание, принимать решения в моменте — а к среде, после нескольких дней недосыпа и постоянной доступности для клиентов, у неё физиологически не оставалось на это ресурса. Система не была плохой. Просто она предполагала исполнителя, у которого была энергия её выполнять — а этого исполнителя, в физиологическом смысле, в среду уже не было в наличии.

1.4. Четыре домена истощения

Чтобы говорить о своём состоянии точнее, чем «я устал», полезно разделить истощение на четыре домена. Они редко идут порознь, но у каждого человека обычно есть один-два доминирующих — и понимание своего доминирующего домена сильно меняет то, какие инструменты сработают именно для тебя.

Физиологический домен. Нарушения сна, постоянное мышечное напряжение (особенно шея, плечи, челюсть), скачки давления или пульса, снижение иммунитета, частые простуды, проблемы с пищеварением. У Димы из введения этот домен был доминирующим: сон по осколкам, разбитый уведомлениями, постоянно напряжённые плечи от работы за ноутбуком в позе «наготове».

Когнитивный домен. Трудности с концентрацией, «туман в голове», забывчивость, трудности с принятием даже простых решений («что съесть на обед» превращается в проблему), ощущение, что мозг «тормозит». Именно этот домен был ключевым у Марины — отсюда и невозможность удерживать даже отличный план дальше нескольких дней.

Эмоциональный домен. Раздражительность на мелочи, эмоциональное онемение (сложно радоваться даже хорошим новостям), тревожность без конкретного повода, снижение эмпатии к близким.

Мотивационный домен. Потеря интереса к делам, которые раньше приносили удовольствие, ощущение бессмысленности усилий, прокрастинация даже над важными и интересными задачами, цинизм по отношению к собственной работе. У Артёма из этой главы истощение проявлялось прежде всего здесь — отвращение к звонкам, которые раньше давались легко, было не капризом, а классическим маркером мотивационного домена в глубоком дефиците.

Дальше в книге мы будем возвращаться к этим четырём доменам не раз — в Главе 5 ты узнаешь, что для каждого из них нужен разный протокол восстановления. Но сначала важно просто увидеть, где именно у тебя сейчас дефицит.

Практический инструмент: Индекс энергетического дефицита

Ниже — короткий опросник для самодиагностики. Не старайся дать «правильный» ответ — здесь нет правильных ответов, есть только точные. Марина, заполняя такой опросник в первый раз, честно призналась: «Я хотела занижить баллы, чтобы не выглядеть слишком уж выгоревшей». Это частая реакция — постарайся её заметить в себе, если она возникнет, и всё равно отвечать честно.

По каждому из 16 пунктов оцени, насколько утверждение описывает твоё состояние за последние **две недели**, по шкале от 0 (совсем не про меня) до 3 (это прямо про меня).

Физиологический домен 1. Я просыпаюсь уставшим, даже если спал 7—8 часов. 2. Я замечаю постоянное напряжение в теле (шея, плечи, челюсть), даже когда не думаю о работе. 3. Мой сон стал прерывистым или поверхностным по сравнению с тем, каким был раньше. 4. Я чаще болею или чувствую, что организм «на грани» простуды.

Когнитивный домен 5. Мне трудно удерживать концентрацию дольше 15—20 минут. 6. Простые решения (что ответить клиенту, что купить) стали даваться труднее, чем раньше. 7. У меня ощущение «тумана» или заторможенности в течение дня. 8. Я чаще забываю то, что обычно легко помнил.

Эмоциональный домен 9. Меня раздражают мелочи, которые раньше не задевали. 10. Мне сложнее радоваться хорошим новостям или маленьким победам. 11. Я чувствую фоновую тревогу без конкретной причины. 12. Мне сложнее сопереживать близким, чем обычно.

Мотивационный домен 13. Дела, которые раньше приносили интерес, сейчас кажутся скучными или бессмысленными. 14. Я откладываю важные задачи, даже когда понимаю их значимость. 15. У меня появился цинизм по отношению к собственной работе или клиентам. 16. Мне сложно найти смысл в усилиях, которые я прикладываю.

Подсчёт результата. Сложи баллы отдельно по каждому домену (по 4 вопроса = максимум 12 баллов в домене) и отдельно — общий балл (максимум 48).

— **0—3 балла в домене** — этот домен сейчас не в приоритете.

— **4—7 баллов в домене** — умеренное напряжение, стоит обратить внимание в ближайшие недели.

— **8—12 баллов в домене** — выраженный дефицит, этому домену нужен приоритетный протокол восстановления (о конкретных протоколах — в Части III книги).

Общий балл: — **0—15** — состояние в целом устойчивое, эта книга поможет удержать его и предотвратить накопление. — **16—30** — умеренная аллостатическая нагрузка, классический «фоновый» соло-предприниматель на удалёнке. Хорошая новость: на этом уровне восстановление идёт

быстро при правильных инструментах. Именно в этой зоне находилась Марина на момент нашей первой встречи. — **31—48** — выраженное истощение. Это не повод для тревоги, а повод отнестись к следующим главам не как к интересному чтению, а как к рабочему протоколу, который стоит внедрять последовательно, а не пытаться всё сразу. Артём на момент обращения набрал 39 баллов — и именно поэтому мы с ним начали не с оптимизации его бизнес-процессов, а с базовой физиологии, о которой пойдёт речь в Главе 9.

Запиши свой результат — по доменам и общий. Мы вернёмся к нему в Главе 5, когда будем подбирать протокол восстановления именно под твой профиль.

Глава 2. Анатомия стресса соло-предпринимателя

2.1. Почему «у всех стресс» — не аргумент

На одной из первых консультаций Артём — основатель агентства из Главы 1 — сказал фразу, которую я слышу почти от каждого второго клиента: «Ну а у кого сейчас нет стресса. У моего знакомого, который работает в найме, тоже дедлайны, тоже сложный начальник — и ничего, справляется». Логика понятная: если у других людей есть стресс и они не выгорают, значит, дело не в стрессе как таковом, а в том, что ты недостаточно устойчив.

Эта логика опирается на скрытое допущение, которое стоит разобрать отдельно: что стресс — это одна и та же вещь для всех, различающаяся только по интенсивности. На деле это не так. У стресса есть не только сила, но и **структура** — и структура стресса соло-предпринимателя принципиально отличается от структуры стресса наёмного сотрудника, причём именно теми параметрами, которые сильнее всего определяют, во что этот стресс выльется: в мобилизацию, с которой организм успешно справляется, или в хроническое истощение.

2.2. Три параметра, которые меняют всё

В исследованиях профессиональных стрессовых состоя-

ний обычно выделяют не саму интенсивность нагрузки, а три модулирующих фактора: **предсказуемость, контроль и социальная поддержка**. Разберём каждый — и увидим, почему именно у соло-предпринимателя, фрилансера и удалённого IT-специалиста все три параметра оказываются подорваны одновременно, причём иногда самой природой их работы.

Предсказуемость. Наёмный сотрудник, даже в стрессовой работе, обычно может более или менее предсказать структуру месяца: зарплата придёт такого-то числа, отпуск согласован заранее, объём задач в целом стабилен. У соло-предпринимателя доход может колебаться в разы от месяца к месяцу. Дима из Главы 1 рассказывал: «В хороший месяц я зарабатываю втрое больше, чем в плохой — и я никогда не знаю заранее, какой месяц будет каким». Непредсказуемость сама по себе — один из самых сильных стрессоров для нервной системы, сильнее даже, чем предсказуемая, но высокая нагрузка. Мозг гораздо легче адаптируется к стабильно тяжёлым условиям, чем к условиям, которые постоянно меняются непредсказуемым образом.

Контроль. Здесь всё не так однозначно, как кажется на первый взгляд. Формально у соло-предпринимателя контроля больше — никто не диктует расписание. Но есть важный нюанс: субъективное ощущение контроля определяется не количеством формальных решений, а ощущением, что решения действительно защищают от угрозы. А угроза для

соло-предпринимателя многомерна и не всегда управляема напрямую: алгоритм соцсети может измениться и обрушить трафик, ключевой клиент может уйти по причинам, не связанным с качеством работы, экономическая ситуация может измениться за пределами всякого личного влияния. Формальная свобода в расписании не компенсирует это ощущение уязвимости перед факторами, которые в принципе нельзя проконтролировать.

Социальная поддержка. Это, пожалуй, наиболее недооценённый фактор. У наёмного сотрудника есть коллеги, которые разделяют контекст: понимают, что значит «сложный клиент» или «горящий дедлайн», потому что сталкиваются с похожим. У соло-предпринимателя чаще всего нет никого рядом в моменте стресса — партнёр или друзья могут поддержать эмоционально, но не разделяют рабочий контекст и физически не находятся рядом в момент, когда наступает пиковая нагрузка. Марина описывала это так: «Когда дедлайн горит в офисе, минимум есть ощущение, что ты не один в этом здании. Когда дедлайн горит у меня дома в десять вечера — вокруг тишина, и я одна с этим».

2.3. Слияние идентичности: когда «моё дело» становится «мною»

Здесь мы подходим к самому важному различию этой главы, тому, которое чаще всего упускают книги про стресс общего профиля. У наёмного сотрудника, даже увлечённого своей работой, обычно сохраняется структурное разделение:

«я» и «моя работа» — это разные, хоть и связанные, сущности. Провал проекта — это провал проекта, а не провал личности целиком, потому что ответственность формально распределена, есть начальник, есть коллеги, есть организация, которая больше одного человека.

У соло-предпринимателя это разделение часто стирается почти полностью. Артём формулировал это предельно точно: «Когда клиент недоволен работой агентства — я слышу это как „ты плохой“». Обрати внимание: не «моя команда сделала работу хуже, чем нужно», а именно «ты» — напрямую, без всякой прослойки. Это не случайность речи. Это отражение реального психологического механизма, который называют **слиянием идентичности**: когда бизнес перестаёт восприниматься как отдельный от «я» проект и начинает восприниматься как продолжение самой личности.

Нейробиологически это имеет прямое следствие. Мозг обрабатывает угрозы идентичности теми же структурами, что и угрозы физическому выживанию — миндалевидное тело не делает тонких различий между «моей компании грозит банкротство» и «мне лично грозит опасность», если между «компанией» и «мной» в субъективном восприятии нет чёткой границы. Именно поэтому письмо от недовольного клиента может вызывать физиологическую реакцию, сопоставимую с реакцией на прямую личную угрозу: учащённое сердцебиение, спазм в животе, невозможность думать ни о чём другом весь оставшийся день. Формально — это про-

сто письмо. Физиологически — для нервной системы Артёма это было ближе к сигналу тревоги в духе «опасность».

2.4. Почему это не решается одной фразой «отдели себя от бизнеса»

Здесь важно сразу предупредить очевидный, но бесполезный совет, который наверняка приходил тебе в голову: «просто не принимай всё так близко к сердцу». Проблема этого совета в том, что слияние идентичности — не сознательная установка, которую можно поменять волевым усилием («я подумаю по-другому»). Это глубоко закреплённый паттерн, который формировался годами — часто задолго до того, как человек вообще открыл своё дело.

У Марины, например, в процессе работы выяснилась деталь из детства: в её семье ценность ребёнка была тесно связана с результатами — оценками, достижениями, похвалой учителей. «Я хорошая, если я успешна» — установка, сформированная за десятилетия до фриланса, просто нашла себе новый объект приложения: теперь вместо оценок — отзывы клиентов, вместо похвалы учителя — лайки под кейсом в портфолио. Бизнес не создал эту установку. Он просто стал новой ареной, на которой она разыгрывается.

Это не повод углубляться в терапию детства в рамках книги про энергетический менеджмент — этим занимаются другие специалисты и другие книги. Но это важно знать по одной практической причине: если слияние идентичности не осознано, ни один инструмент энергетического менеджмен-

та не будет работать долгосрочно, потому что нервная система продолжит реагировать на рабочие события как на vitalные угрозы — вне зависимости от того, сколько техник восстановления ты выучишь.

2.5. Первый шаг: не разрушение, а картирование

Хорошая новость в том, что задача этой главы — не «разлить» идентичность и бизнес полностью (это ни невозможно, ни, вероятно, желательно — здоровая увлечённость своим делом действительно предполагает какую-то долю личной вовлечённости). Задача — увидеть, где **именно** граница между «я» и «дело» стёрлась настолько, что перестала защищать нервную систему, и начать восстанавливать эту границу точно, там, где она нужнее всего.

Когда мы с Артёмом составили такую карту, выяснилось, что не все зоны его бизнеса были одинаково «слиты» с личностью. Финансовые показатели агентства он воспринимал вполне отдельно — просадка выручки вызывала у него рациональное беспокойство, но не удар по самооценке. А вот качество и восприятие его личной экспертизы клиентами — это было полностью слито с ощущением себя. Именно поэтому один скептический комментарий клиента про его подход мог выбить его из колеи на весь день, а падение выручки на 20% в том же месяце — нет. Это открытие оказалось для Артёма поворотным: он понял, что работать нужно не над «стрессоустойчивостью вообще», а конкретно над этой одной зоной слияния.

Практический инструмент: Карта точек слияния идентичности и бизнеса

Это упражнение поможет увидеть не общий уровень тревожности, а конкретные зоны, где реакция твоей нервной системы непропорциональна объективному масштабу события — и именно поэтому расходует непропорционально много энергии.

Шаг 1. Вспомни пять последних рабочих событий, которые выбили тебя из колеи. Не обязательно крупных — важна именно сила твоей реакции, а не объективный масштаб. Это может быть резкий комментарий клиента, сорвавшаяся сделка, критика в комментариях, ошибка в проекте, молчание клиента после отправленного предложения.

Шаг 2. Для каждого события ответь на три вопроса: — Что я почувствовал (а) в теле в момент события? (Стеснение в груди, ком в горле, жар, тяжесть.) — Какая мысль пришла первой — про ситуацию («это проблема, которую нужно решить») или про себя («это значит, что я...»)? — Если бы точно такая же ситуация случилась не со мной, а с хорошим знакомым — я бы оценил (а) её масштаб так же серьёзно?

Шаг 3. Отметь зоны с высоким слиянием. Если хотя бы в 3 из 5 случаев мысль была про «себя» («это значит, что я плохой специалист / что я обманщик / что я не справляюсь») больше, чем про «ситуацию», — эта зона (экспер-

тиза, отношения с клиентами, финансовые результаты, публичный образ, качество продукта) является для тебя зоной высокого слияния идентичности.

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.