

Не **стопорить** на работе:

Как сохранить энергию,
доход и интерес
к своему делу.



или
Ида Морозова

Ида Морозова

Не сгореть на работе: Как сохранить энергию, доход и интерес к своему делу

<https://litres.ru/74651788>

SelfPub; 2026

Аннотация

Пятница, вечер. Ноутбук закрыт, а рука всё равно тянется к телефону: вдруг без вас не справятся? Если выходных хватает лишь на то, чтобы дотянуть до понедельника, дело может быть не в слабой силе воли.

Выгорание складывается из перегрузки, размытых границ, нехватки признания и потери смысла. Первый шаг — не ставить себе диагноз, а понять, что именно забирает силы. Дальше — остановить лишнюю нагрузку, пересобрать задачи и сроки, договориться о доступности, обсудить деньги и оценить финансовую опору.

Остаться, изменить условия или уйти? Вместо решения на пике истощения — сравнить реальные сценарии и их цену. Книга поможет вернуть интерес к делу и составить план восстановления на 90 дней. Для тех, кто устал держаться из последних сил и

хочет сохранить не только работу, но и здоровье, доход и право выбирать.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Это не просто усталость: как распознать, что работа забирает слишком много	6
Механика выгорания: нагрузка, контроль, признание и смысл	17
Карта вашей энергии: аудит рабочего дня, недели и самочувствия	30
Сначала остановить падение: восстановление, сон, здоровье и помощь специалиста	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Ида Морозова

**Не сгореть на работе: Как
сохранить энергию, доход
и интерес к своему делу**

Не сгореть на работе: Как сохранить энергию, доход и интерес к своему делу

Ида Морозова

Это не просто усталость: как распознать, что работа забирает слишком много

В пятницу в 18:47 Лена закрыла последний файл, но ноутбук не захлопнула. На экране оставались непрочитанные сообщения, рядом мигал календарь с понедельничным совещанием. Она налила чай, села на диван — и через минуту снова потянулась к телефону. Вдруг там что-то срочное. Вдруг без неё всё застопорится.

«Ничего, — сказала она себе. — Просто неделя тяжёлая. На выходных отосплюсь».

Когда-то Лена любила начало рабочего дня: дорогу через парк, первые задачи, ощущение, что она движется к чему-то важному. Теперь она не могла вспомнить, когда в последний раз ждала понедельника. В субботу она проспала почти до полудня, но проснулась разбитой. В воскресенье старалась занять себя делами, а к вечеру поймала себя на том, что мысленно считает часы до будильника.

Она не была ленивой и не разучилась справляться. Она просто заметила, что работа занимает всё больше места даже тогда, когда её формально нет. Но сказать себе «я выгорела» Лена не решалась. Это звучало как диагноз, а она не хотела преувеличивать. Поэтому снова выбрала привычное объяс-

нение: надо потерпеть, а потом отдохнуть.

Иногда отдых действительно помогает. Но если выходные проходят, а человек возвращается к работе с тем же истощением, важно не ругать себя за плохую способность отдыхать, а внимательнее посмотреть, что происходит.

Усталость, стресс или устойчивое истощение?

Усталость сама по себе не означает, что с вами что-то не так. После напряжённого проекта, ночного перелёта, болезни или нескольких дней высокой нагрузки силы закономерно снижаются. У обычного утомления обычно есть понятная причина, и после достаточного сна, паузы или смены деятельности состояние постепенно улучшается. Не обязательно просыпаться в понедельник полным энергии; достаточно заметить, что восстановление всё-таки происходит.

Длительный стресс устроен иначе. Организм долго живёт в режиме готовности: нужно успеть, не ошибиться, быть на связи, удержать слишком много задач. Даже в спокойные минуты мысли продолжают возвращаться к работе. Сон может становиться поверхностным, концентрация — менее устойчивой, а обычные мелочи — раздражать сильнее. Пауза бывает, но она словно не доходит до глубины: человек отдыхает телом, а внутри всё ещё ждёт следующего требования.

Выгорание может быть одним из последствий хронического рабочего стресса. Всемирная организация здравоохранения описывает его в Международной классификации болезней как профессиональный феномен, связанный именно

с работой, а не как самостоятельное заболевание. В описании выделяются три характерных измерения: истощение; нарастающее отдаление от работы или негативное отношение к ней; снижение ощущения собственной профессиональной эффективности.

Это не тест, по которому можно поставить себе диагноз. Похожие переживания могут возникать по разным причинам, в том числе из-за проблем со здоровьем, тревоги, депрессии, тяжёлых обстоятельств вне работы или сочетания факторов. Поэтому важны не ярлык и не один плохой день, а устойчивые изменения: что стало иначе, как долго это продолжается и насколько мешает жить.

Можно представить рабочее состояние как костёр. После особенно загруженной недели он закономерно горит ниже — и после отдыха разгорается снова. При затяжном напряжении дров требуется всё больше, а тепла становится всё меньше. Но не нужно пытаться поставить себе диагноз по одному признаку дыма. Нужно заметить, что костёр давно не восстанавливается, и выяснить, что его истощает.

Смотрите не на характер, а на изменения

Когда сил мало, легко сделать неверный вывод: «Я стал слабее», «Я плохо организован», «Другие справляются, значит, проблема во мне». Но утомление — не моральный недостаток. Самообвинение не добавляет сна, времени и права на помощь. Вместо оценки личности полезнее наблюдать за конкретными изменениями.

Например:

- Стало ли труднее засыпать, просыпаетесь ли вы ночью с мыслями о задачах?
- Изменилась ли способность концентрироваться, принимать решения, помнить договорённости?
- Стали ли вы раздражаться на коллег, клиентов или близких чаще, чем раньше?
- Получается ли восстановиться после выходных, отпуска или обычного вечера без работы?
- Начали ли вы эмоционально отстраняться от дела, которое прежде было вам безразлично?
- Кажется ли, что вы постоянно делаете много, но всё равно не достигаете достаточного результата?

Каждый пункт по отдельности ещё ничего не доказывает. Трудный период может временно повлиять на сон и терпение; семейные заботы — отнять силы, которые обычно уходили на работу. Важны длительность, частота и контекст. Один неудачный понедельник — не закономерность. Но если похожая картина повторяется неделями и влияет на разные стороны жизни, это повод отнестись к себе серьёзно.

Особенно показателен разрыв между усилиями и восстановлением. Вы вкладываетесь, продолжаете выполнять обязанности, возможно, даже выглядите для окружающих вполне собранно, но после отдыха не возвращаетесь к привычному состоянию. Или работа, которую вы раньше могли обсуждать с интересом, теперь вызывает только желание отго-

родиться. Или любое достижение обесценивается: «Это не считается, я всё равно не успеваю». Эти признаки не дают готового ответа, зато подсказывают, что вопрос стоит исследовать.

Практика «Три линии состояния»

На ближайшую неделю заведите заметку в телефоне или возьмите лист бумаги. Каждый день выделяйте пару минут и отмечайте три вещи: энергию, отношение к работе и ощущение результативности. Рядом обязательно записывайте конкретное наблюдение. Не пытайтесь выставить себе итоговую оценку за неделю и не ищите «правильных» ответов. Это не экзамен, а способ увидеть динамику.

Удобно оценивать каждую линию от 0 до 10, где 0 — «почти нет сил, интереса или ощущения, что я справляюсь», а 10 — «моё обычное хорошее состояние». Шкала нужна не для постановки диагноза, а чтобы проще замечать колебания. Одно число без пояснения мало что значит: к нему нужно добавить факт из дня.

Линия

Что отмечать

Пример наблюдения

Энергия

Силы утром и в конце дня, сон, возможность восстановиться

«Энергия 4/10. Проснулся дважды, после обеда было трудно удерживать внимание»

Отношение к работе

Интерес, напряжение, раздражение, желание отстраниться

«Отношение 3/10. Откладывал ответ клиенту и злился на обычные уточнения»

Результативность

Насколько понятными и посильными кажутся задачи, видите ли вы итог усилий

«Результативность 5/10. Закрыв одну важную задачу, но весь день думал, что сделал мало»

Если оценки не нравятся, можно вообще обходиться без цифр и пользоваться словами «низко», «средне», «обычно», «выше обычного». Важнее не точность измерения, а регулярность наблюдений. В конце дня добавьте по возможности одну строку о контексте: был ли дедлайн, конфликт, болезнь, плохой сон, забота о близких, необычно высокая нагрузка или, наоборот, спокойный день.

Через неделю перечитайте заметки и спросите себя:

1. Что повторялось чаще одного раза?
2. В какие дни состояние менялось к лучшему? Что этому помогло?

3. В какие дни становилось хуже? Что происходило на работе и за её пределами?

4. Возвращались ли силы после отдыха — пусть не полностью, но заметно?

5. Что оказалось самым дорогим: количество задач, неопределённость, постоянная доступность, отсутствие влияния на решения, конфликты или ощущение бессмысленности?

Не сводите наблюдения к простому среднему баллу. Низкая энергия в неделю болезни и низкая энергия на протяжении нескольких месяцев — разные истории. Важна не только оценка, но и траектория: становится легче, остаётся так же или постепенно ухудшается?

Сверьте состояние с обстоятельствами

Лена, например, могла бы увидеть в своих записях не абстрактное «я больше не справляюсь», а более точную картину: три поздних рабочих вечера, два дня с переполненным календарём, ни одного спокойного обеденного перерыва и ожидание ответа от руководителя, который менял приоритеты без объяснений. Такая запись не отменяет её усталости, но помогает заметить, что дело может быть не в недостатке силы воли. Возможно, цена работы выросла потому, что выросла нагрузка, а возможности влиять на неё не прибавилось.

На состояние влияют и события вне работы. Болезнь, переезд, утрата, финансовые трудности, уход за ребёнком или

близким могут надолго уменьшить доступный запас сил. Не нужно выбирать между версиями «виновата работа» и «виноват я». Часто на человека одновременно давят несколько обстоятельств. Наблюдения нужны не для того, чтобы найти единственную причину, а чтобы перестать считать своё состояние необъяснимым личным провалом.

Попробуйте задать себе вопрос: «Что именно в моей рабочей жизни стало слишком дорогим?» Возможно, это не само дело, а необходимость быть на связи до ночи. Не профессия, а невозможность планировать. Не коллеги, а отсутствие ясных договорённостей. Не высокая цель, а то, что для неё постоянно приходится жертвовать сном и выходными.

Такой вопрос не обязывает увольняться, устраивать конфликт или немедленно менять всю жизнь. Он помогает найти более точный первый шаг. Иногда им становится разговор о приоритетах с руководителем. Иногда — просьба пересмотреть сроки или объём задач, блок времени без уведомлений, использование положенного отпуска, консультация с врачом или психологом. Выбирайте действие, которое безопасно в вашей ситуации. Если прямой разговор на работе может навредить, сначала обсудите варианты с человеком, которому доверяете, или специалистом.

План наблюдений на семь дней

Чтобы практика не превратилась в ещё одну обязанность, заранее ограничьте её двумя-тремя минутами в день.

День 1. Запишите исходное состояние: что происходит со

сном, энергией, отношением к работе и ощущением результатов прямо сейчас.

Дни 2–6. Вечером отмечайте три линии и один-два конкретных факта. Не нужно добиваться идеальной полноты. Пропущенный день — не провал, просто продолжайте на следующий.

День 7. Перечитайте записи и найдите повторяющиеся обстоятельства. Отметьте не только то, что истощает, но и то, что немного восстанавливает: прогулка без телефона, ясный список приоритетов, спокойный разговор, завершённая задача, работа без постоянных переключений.

В конце выберите один шаг на следующую неделю. Не «перестать уставать» и не «стать продуктивнее», а конкретное изменение, которое можно проверить: например, два вечера не читать рабочие чаты после определённого времени, уточнить у руководителя три главных приоритета или записаться на консультацию. Если даже небольшой шаг невозможен из-за чужих требований или риска потерять доход, это тоже важная информация о вашей ситуации. Не требуется решать её в одиночку и за один день.

Когда стоит обратиться за помощью

Если ухудшение состояния держится, усиливается, мешает спать, работать, заботиться о себе или поддерживать отношения, не обязательно дожидаться крайней точки. Начать можно с врача, который оценит общее состояние и возможные физические причины, или с квалифицированного

психолога. Если преобладают тревога, подавленность, утрата интереса к жизни или ощущение безысходности, профессиональная консультация особенно важна.

Обращение за помощью не означает, что вы «не выдержали». Это способ получить дополнительную опору и разобраться в том, что происходит, не перекладывая на себя задачу самостоятельно поставить диагноз. При мыслях о причинении вреда себе или ощущении, что вы не можете оставаться в безопасности, нужна срочная помощь: обратитесь к близкому человеку, врачу или в экстренную службу вашего региона.

Лена не обязана была в пятницу вечером сразу знать, как назвать своё состояние и что делать со всей работой. Для начала достаточно было заметить: «Я обещаю себе отдохнуть, но отдых уже не возвращает прежние силы. Это повторяется». Такое замечание — не вердикт и не слабость. Это важный сигнал, к которому можно отнестись внимательно.

Обычная усталость проходит вместе с восстановлением; затяжной стресс требует посмотреть на нагрузку и условия; устойчивое истощение может требовать поддержки и профессиональной оценки. Разница становится яснее не от самокритики, а от наблюдения за конкретными изменениями и их контекстом. Сегодня ваша задача не вынести себе приговор, а увидеть, что происходит, и выбрать следующий безопасный шаг.

Длительное истощение — не доказательство слабости.

Это повод перестать спорить с собственными сигналами и спросить себя: что именно в моей рабочей жизни стало слишком дорогим?

Механика выгорания: нагрузка, контроль, признание и смысл

В понедельник в 9:12 Марина открыла рабочий чат и увидела три сообщения от руководителя. Первое: срочно подготовить отчёт к вечеру. Второе: «Отчёт пока не делаем, поменялись приоритеты». Третье, отправленное через сорок минут: «Почему отчёта до сих пор нет?»

В этот же месяц Марине добавили проект, который некому было передать, попросили «подстраховать» коллегу и поручили переделать уже готовую презентацию — теперь для другой аудитории. На общем созвоне похвалили команду, но не вспомнили, кто собирал данные и сводил разрозненные требования в работающий план. А ещё выяснилось, что итоговый продукт, ради которого несколько недель задерживались вечерами, скорее всего, не будут использовать: руководство изменило курс.

Марина решила, что ей нужно лучше организовать время. Скачала приложение для задач, стала вставать раньше и тщательнее планировать день. Но чем больше усилий вкладывала, тем меньше чувствовала отдачу. К пятнице список дел был заполнен галочками, а чувство, что работа бесконечна и ничего не меняет, только усилилось.

Это не универсальная история и не диагноз. Марина —

собирательный образ: в реальной жизни отдельные обстоятельства складываются по-разному. Но в её месяце видны четыре области, через которые удобно разбирать рабочее истощение: нагрузка, контроль, признание и смысл. Когда напряжение долго накапливается сразу в нескольких из них, проблема уже не сводится к тому, что человек «плохо планирует».

Не личная слабость, а устройство работы

Всемирная организация здравоохранения описывает выгорание как явление, связанное с хроническим рабочим стрессом, с которым не удалось справиться. Среди его характерных проявлений названы истощение, психологическое отдаление от работы и снижение ощущения профессиональной эффективности. Это описание помогает понять, почему фраза «просто отдохни на выходных» не всегда отвечает на вопрос, что происходит. Если в понедельник человек возвращается в ту же систему требований, неопределённости и невидимого труда, выходные могут дать передышку, но не изменить источник напряжения.

Исследования профессионального здоровья также показывают: важны не только объём задач, но и возможность влиять на работу, получать понятную обратную связь и видеть связь усилий с результатом. У разных людей запас сил и обстоятельства разные, поэтому один и тот же график не переживается одинаково. Но хронический разрыв между тем, чего от человека требуют, и тем, чем он может на это ответить,

способен истощать даже очень компетентного сотрудника.

Представьте четыре крана, из которых постепенно уходит энергия. Один открыт слишком широко: работы больше, чем можно выполнить. Второй не поддаётся регулировке: решения меняются, а влиять на них нельзя. Из третьего утекает признание: вклад остаётся незамеченным или вознаграждается несправедливо. Четвёртый ведёт в пустоту: результат непонятен, не нужен или противоречит тому, что человек считает важным.

Каждый кран можно рассмотреть отдельно. Но в работе они часто открываются одновременно. Когда задач слишком много, человек меньше выбирает, на что тратить силы. Когда приоритеты меняются без объяснений, труднее понять, какой результат действительно важен. Когда результат к тому же не замечают, усилия начинают казаться бессмысленными.

Первый кран: нагрузка

У нагрузки есть количество, темп и сложность. Можно быть занятым весь день, но особенно утомляет не само число задач, а невозможность выполнить их в доступное время с необходимым качеством. Важно учитывать и работу, которую не видно в списке: срочные просьбы, переключения между темами, помощь коллегам, эмоционально сложные разговоры, исправление чужих ошибок.

Марина не просто получила новый проект. Её день превратился в череду переключений: отчёт, затем презентация, затем вопросы по проекту, затем снова отчёт. В календаре

не было места на сосредоточенную работу, зато каждая задача формально оставалась «срочной». Даже если общее число часов не менялось, стоимость рабочего дня выросла: приходилось удерживать в голове больше незавершённых дел и чаще возвращаться к ним после прерываний.

Спросите себя:

- Сколько задач я обычно беру на себя и сколько реально успеваю завершить?
- Есть ли у меня время на сосредоточенную работу или день состоит из переключений?
- Какие задачи регулярно задерживаются, хотя я работаю внимательно?
- Сколько «невидимой» работы не отражено в планах и оценке загрузки?
- Как часто срочные поручения вытесняют уже согласованные обязательства?

Практическое следствие: если объём объективно превышает доступное время, новый органайзер не создаст дополнительную рабочую смену. Он может помочь увидеть перегрузку, но не устранил её. Иногда полезно не искать, как выполнить всё, а попросить выбрать, что именно делать первым, что перенести, а что снять с вас.

Второй кран: контроль

Контроль здесь — не надзор и не стремление решать всё самому. Это возможность влиять на порядок задач, способы выполнения, сроки или хотя бы понимать, кто принима-

ет решения. Человеку может быть комфортно работать по чётким правилам, если эти правила устойчивы. И наоборот: свобода без ясных ожиданий способна стать не автономией, а дополнительной тревогой.

У Марины отняли не только время, но и предсказуемость. Она отвечала за отчёт, однако не могла зафиксировать, когда он действительно нужен. Её просили проявлять инициативу, но ключевые решения менялись без её участия. Ответственность оставалась у неё, а пространство для решений сужалось.

Вопросы для проверки:

- Что я могу решать самостоятельно, а что должен постоянно согласовывать?
- Могу ли я обсуждать сроки и порядок работы, если ресурсы ограничены?
- Понимаю ли я, кто определяет приоритеты и как сообщаются изменения?
- Есть ли у меня ответственность за результат без полномочий на необходимые решения?

Практическое следствие: иногда помогает договориться о простом правиле — при появлении срочной задачи руководитель указывает, какая из текущих задач переносится. Если самостоятельно определять приоритеты нельзя, стоит прояснить, кто это делает и каким способом. Неопределённость редко становится меньше от того, что сотрудник молча пытается угадать ожидания.

Третий кран: признание

Признание — не только похвала и премия. Это понятная обратная связь, справедливое отношение, видимость вклада и ясное понимание того, что усилия замечены. Можно получать комплименты и всё равно не чувствовать признания, если за красивыми словами следуют постоянные переработки и отсутствие возможностей влиять на работу. А можно редко слышать похвалу, но видеть, что вклад учитывают при распределении задач, оплате и принятии решений.

В случае Марины итоговый отчёт выглядел как результат команды. Это справедливо: без коллег он не был бы готов. Но её собственная работа оставалась невидимой, а новые поручения воспринимались как само собой разумеющиеся. Со временем она стала меньше предлагать улучшения. Не потому, что разучилась думать, а потому, что перестала видеть связь между дополнительным усилием и тем, что происходит дальше.

Спросите себя:

- Я понимаю, какие результаты моей работы считаются ценными?
- Получаю ли я конкретную обратную связь, а не только молчание или общую похвалу?
- Замечают ли дополнительную работу, которую я беру на себя?
- Кажется ли мне справедливым, как распределяются задачи, возможности, оплата и ответственность?

Практическое следствие: если ваш вклад плохо виден, можно начать с его фиксации. Не для того, чтобы превратить каждое действие в саморекламу, а чтобы обсуждать факты: какие задачи выполнены, что удалось улучшить, сколько дополнительной работы появилось. Но видимость вклада — не единоличная обязанность сотрудника. Руководителю и организации тоже важно выстраивать прозрачную обратную связь и справедливое распределение нагрузки.

Четвёртый кран: смысл

Смысл не требует от каждой задачи менять мир. Иногда он очень конкретен: благодаря вашей работе клиент быстрее получает ответ, команда избегает ошибки, данные помогают принять решение. Но связь между усилиями и результатом должна хотя бы иногда быть видна. Если человек не понимает, кому нужен его труд, зачем постоянно меняются цели или почему он участвует в решениях, которые считает вредными, интерес может тускнеть.

В работе Марины изменился курс, но ей не объяснили, что это значит для уже сделанного. Её труд словно завис в воздухе. Когда она спросила, будет ли отчёт использоваться, услышала: «Посмотрим». Неопределённость оставляла работу незавершённой не только в списке задач, но и в голове.

Спросите себя:

- Понимаю ли я, кому и чем полезен результат моей работы?
- Получаю ли я объяснение, когда меняются цели или

приоритеты?

- Могу ли я увидеть, что происходит с завершёнными задачами?
- Есть ли в работе что-то, что регулярно противоречит моим профессиональным или личным принципам?

Практическое следствие: иногда достаточно попросить показать, как используется результат, или узнать, какую задачу он решает. Но смысл нельзя бесконечно «найти» усилием воли, если организация систематически меняет цели и не объясняет решений. В таком случае вопрос не в том, как заставить себя вдохновиться, а в том, можно ли прояснить происходящее, повлиять на него или пересмотреть своё участие.

Где заканчивается личная ответственность

Полезно разделять три уровня действий. Это не значит, что сотрудник должен один исправлять рабочую среду. Наоборот: разделение помогает не обвинять себя в том, что зависит от других.

Уровень

Что может входить

Лично изменить

Фиксировать фактическую нагрузку; обозначать границы рабочего времени; не брать автоматически каждую дополнительную задачу; собирать данные о результатах и переключо-

чениях.

Обсудить и согласовать

Приоритеты; сроки; объём задач; полномочия; критерии хорошего результата; регулярность обратной связи.

Зависит от организации

Штат и ресурсы; устойчивость процессов; политика оплаты и признания; распределение ответственности; решения о целях и изменениях.

Личная привычка может помочь не забыть договорённость, но не заменит сотрудника, которого не хватает в команде. Техники планирования полезны, пока позволяют разумнее распорядиться доступным временем; они не превращают невозможный объём задач в выполнимый. Если проблема лежит на уровне организации, признать это — не капитуляция, а более точное описание ситуации.

Карта четырёх областей

Следующая матрица — инструмент для разговора с собой и, если нужно, с руководителем. Это не клинический тест, не оценка вашей стойкости и не способ вычислить диагноз. Она помогает структурировать наблюдения за последними двумя-четырьмя неделями.

Оцените каждую область от 1 до 5, где 1 означает, что ситуация регулярно забирает силы, а 5 — что в ней в основ-

ном есть поддержка и возможность работать устойчиво. Затем запишите один конкретный факт. Не «у меня ужасная нагрузка», а «за последние две недели трижды меняли срок готового проекта, не снимая других задач». После этого добавьте одно ближайшее действие.

Область

Оценка

Один наблюдаемый факт

Ближайшее действие

Нагрузка

1–5

Сколько задач, часов и переключений было на деле?

Уточнить, какую задачу перенести при появлении новой срочной.

Контроль

1–5

Какие решения я мог принять сам, а какие зависли без ответа?

Попросить обозначить порядок приоритетов и ответственного за него.

Признание

1–5

Какой вклад был замечен или остался невидимым?

Подготовить краткий список результатов для разговора о работе.

Смысл

1–5

Понимаю ли я, как используется мой результат?

Спросить, какое решение или потребность поддерживает задача.

Не нужно автоматически браться за область с самой низкой оценкой. Выберите ту, которая сильнее всего влияет на вашу повседневную жизнь и где возможно сделать ближайший шаг. У Марины оценки могли бы выглядеть так: нагрузка — 2, контроль — 2, признание — 1, смысл — 2. Но первым действием она выбрала бы не разговор о похвале, а уточнение приоритетов: именно постоянная смена задач делала её день неуправляемым. Это не объявляет остальные проблемы неважными — это выбирает входную точку.

Подготовьте для разговора три элемента: факт, последствия и конкретную просьбу. Например: «За последние три недели сроки по отчёту менялись четыре раза, при этом я продолжала вести запуск проекта и поддерживать коллегу. В результате я не могу заранее планировать сосредоточенную работу. Когда появляется новая срочная задача, можем ли мы вместе определять, что из текущего переносится? Да-

вайте попробуем это на ближайшую неделю и в пятницу посмотрим, стало ли понятнее».

Такой разговор не гарантирует, что руководитель согласится или что организация изменится. Его цель скромнее и важнее: сделать проблему видимой, проверить, есть ли пространство для договорённости, и понять, что происходит дальше. Если обсуждать ситуацию небезопасно или руководитель не может повлиять на решение, стоит подумать о другом подходящем канале — например, о доверенном коллеге, наставнике, кадровой службе или представительстве работников, если оно есть. Не всякая рабочая среда одинаково готова к открытому диалогу.

Если сейчас трудно вести разговор, начните с недельного эксперимента. Запишите новые задачи в том виде, в каком они поступили, отметьте, что пришлось прервать, и попросите человека, который определяет приоритеты, выбрать одну из двух формулировок: «Я могу выполнить это к пятнице, если перенесу задачу А. Какой вариант выбираем?» или «Одновременно выполнить оба поручения в срок не получится. Что важнее?» Это не уловка и не жалоба. Это способ вернуть реальную загрузку в поле обсуждения.

Система факторов не отменяет личных обстоятельств. Болезнь, семейный кризис, финансовая тревога, недостаток сна могут усиливать ощущение перегруза. И наоборот, стабильная команда, автономия, справедливое отношение и ясная цель не делают человека неуязвимым, но могут поддержи-

вать его. Если усталость, нарушения сна, тревога или ощущение безнадёжности сохраняются и заметно мешают жить, разумно обратиться за профессиональной помощью. Это не противоречит разговору о работе: иногда нужны и изменения среды, и поддержка специалиста.

Когда Марина перестала считать, что проблема обязательно в её дисциплине, она увидела устройство своего месяца яснее. Несколько факторов тянули силы в одну сторону: задач становилось больше, решения менялись, вклад оставался незаметным, а результат терял связь с целью. Ей не требовалось немедленно починить все четыре области. Для начала нужно было назвать одну, собрать факты и проверить, возможно ли изменить хотя бы одно условие.

В этом и состоит практический смысл карты: не измерить, насколько вы «достаточно выносливы», а понять, где именно рабочая среда регулярно забирает энергию. Иногда следующий шаг — личная граница. Иногда — разговор о приоритетах. Иногда — признание, что проблему нельзя решить в одиночку. Чем точнее вы видите источник нагрузки, тем меньше сил уходит на борьбу с собой вместо работы с обстоятельствами.

В следующей главе мы перейдём от устройства работы к наблюдению за собственным днём: посмотрим, когда энергия появляется, где теряется и какие закономерности можно заметить без самодиагностики и самообвинения.

Карта вашей энергии: аудит рабочего дня, недели и самочувствия

В понедельник в 18:40 Лена закрыла ноутбук и подумала: «Я сегодня вообще ничего не успела». За день она провела три встречи, ответила на сообщения, подготовила документ, дважды переделала его из-за новых вводных и срочно помогла коллеге. Вечером в голове осталась не проделанная работа, а тяжёлое ощущение, будто весь день она без толку металась.

Лена решила, что проблема в её неорганизованности. Но несколько дней коротких наблюдений показали другое: больше всего сил уходило не на сам документ и даже не на встречи, а на частые переключения между задачами. Она начинала сосредоточенную работу, отвлекалась на сообщение, возвращалась к документу, переключалась на созвон — и каждый раз заново собирала внимание. В этом и обнаружилась первая зацепка: не «я не справляюсь», а «вот при каких условиях мне становится особенно трудно».

Чтобы найти такую зацепку, не нужно месяцами вести дневник с точностью лаборатории. Достаточно ненадолго посмотреть на рабочую неделю с любопытством, а не с лупой самокритики. Не измерить, насколько вы продуктивны, а за-

метить, как устроен ваш ритм: какие задачи занимают день, где возникают переключения, когда вы отдыхаете и что происходит с самочувствием до и после работы.

Не оценка, а карта местности

Когда кажется, что устаёшь «от всего», легко начать искать одну большую причину: не та профессия, не тот характер, недостаточно силы воли. Но рабочая усталость часто складывается из небольших повторяющихся эпизодов. Отдельно взятый звонок может быть вполне посильным. Пять звонков с короткими промежутками, между которыми нужно отвечать на срочные сообщения и не терять нить отчёта, — уже другая нагрузка.

Мозгу приходится не только выполнять задачу, но и удерживать в памяти незавершённые дела, возвращать внимание после отвлечения, разбираться в новых вводных. Исследования внимания и рабочего процесса показывают: частые прерывания могут увеличивать субъективное напряжение и затруднять возвращение к сложной задаче. Это не означает, что любой звонок вреден или что все должны работать в тишине. Это означает, что условия имеют значение — и их стоит учитывать, прежде чем обвинять себя.

На самочувствие влияет и ритм дня. После сна, который не дал восстановиться, обычные задачи могут даваться тяжелее. Перерыв, прогулка или спокойный обед иногда возвращают часть сил, а иногда не помогают — особенно если нагрузка велика и длится давно. Универсального расписания,

подходящего всем, нет: у людей различаются хронотип, обязанности, состояние здоровья и возможности влиять на рабочий график.

Карта энергии не выдаст диагноз и не назначит «идеальную систему». Она поможет увидеть повторения. Это как план местности, на котором отмечают не каждую травинку, а поворот, крутой подъём и место, где можно передохнуть.

Одностраничная карта энергии

Проведите короткий аудит в течение пяти рабочих дней. Если целая неделя сейчас кажется слишком большой задачей, начните с трёх обычных дней. Не выбирайте только самые лёгкие или самые тяжёлые: важнее увидеть привычный ритм.

Ваша запись должна занимать около двух минут в день. Сделайте её в заметках телефона, на бумаге или в таблице — там, куда удобно заглянуть без лишних усилий.

1. Трижды отметьте уровень энергии. Например, в начале дня, примерно в середине и после работы. Используйте одну и ту же шкалу от 0 до 10. Чтобы цифры не превратились в оценку себя, заранее задайте ориентиры: 0 — «почти нет доступных сил», 5 — «могу работать, но заметно устаю», 10 — «чувствую себя очень бодро». Не ищите точность до одного балла. Важнее общий рисунок: утром было больше сил, чем вечером, или наоборот?

2. Назовите основные виды задач. Не нужно перечислять каждое письмо. Достаточно отметить, чем примерно

был занят период: сосредоточенная работа, встречи, переписка, административные дела, помощь другим, срочные задачи. Если день устроен иначе, назовите свои категории.

3. Посчитайте переключения примерно. Не отслеживайте каждое движение мыши. Просто в конце дня оцените, сколько раз вам пришлось надолго бросить начатое и перейти к другой задаче: мало, умеренно или много — либо поставьте примерное число, если так удобнее. Заметьте и источник: собственные планы, сообщения, срочные поручения, встречи.

4. Отметьте перерывы и восстановление. Был ли обед без работы? Вставали ли вы размяться? Удалось ли после рабочего дня переключиться? Запишите один фактор, который помог восстановиться, и один, который помешал. Например: «помогла прогулка после обеда» или «не отпустило ожидание сообщения от руководителя».

Для каждой важной заметки полезно добавить контекст: время, задачу, самочувствие и обстоятельства. Не требуется описывать весь день. Достаточно одной-двух строк, особенно когда вы замечаете резкий спад сил или, наоборот, неожиданное облегчение.

Вот как может выглядеть заполненная запись:

Время и состояние

Задачи и контекст

Переключения и перерывы

Что помогло или помешало

9:10 — энергия 7 из 10

Начала день дома, открыла отчёт; спала меньше обычного

До первой встречи успела поработать без сообщений

Помогло тихое начало дня

13:15 — энергия 5 из 10

Две встречи, затем срочно отвечала на вопросы по проекту

Несколько раз бросала отчёт; обедала за ноутбуком

Помешала короткая пауза между встречами

18:20 — энергия 3 из 10

Дорабатывала отчёт после новых вводных

После обеда ещё четыре раза переключилась на срочные запросы; отдельного перерыва не было

Помогла прогулка после работы; вечером не хотелось снова открывать почту

Такой день не доказывает, что причина усталости — только работа. На самочувствие могли повлиять короткий сон и другие обстоятельства. Но он даёт конкретный вопрос для наблюдения: повторяется ли спад в дни, когда много переключений, а перерывов мало?

Как читать карту недели

В конце недели выделите 10–15 минут. Ваша задача — не подвести итог «хорошо» или «плохо», а рассмотреть несколько заметных закономерностей.

Спросите себя:

- После каких задач или сочетаний задач энергия чаще снижалась?
- В какое время дня спад повторялся — или, наоборот, наступал прилив сил?
- Что происходило перед особенно тяжёлым отрезком: срочное поручение, длинная встреча, серия сообщений, отсутствие обеда?
- Какие перерывы действительно помогали, а какие не меняли состояния?
- Были ли дни, когда задач было много, но работа всё же ощущалась посильной? Что тогда было устроено иначе?

Попробуйте замечать не только то, что истощает, но и то, что поддерживает. Например, сложная задача может требовать усилий, но приносить удовлетворение, если на неё выделено непрерывное время. А несложная переписка может утомлять, если она прерывает каждый другой вид работы.

Тут полезно различать **трудность задачи** и **цену её выполнения в конкретных условиях**. Одно дело — подготовить документ за два спокойных часа. Другое — собирать тот же документ в течение всего дня, возвращаясь к нему между звонками и срочными вопросами. Содержание работы почти не изменилось, зато изменился способ, которым внимание

вынуждено за неё платить.

Вернёмся к Лене. Она записывала не каждое сообщение, а лишь отмечала, сколько раз за день переключалась с основной задачи и почему. К концу недели обнаружилось, что самые низкие оценки энергии часто следовали за днями с несколькими встречами подряд и срочными обращениями в середине сосредоточенной работы. В дни, когда она успевала начать с отчёта до первого созвона, к вечеру сил тоже оставалось немного — но возвращаться к документу было проще.

Это не означало, что Лена должна полностью изменить расписание или всегда работать без отвлечений. У неё оставались командные обязанности, на которые она не могла повлиять. Зато появилась возможность обсуждать проблему точнее: не «я плохо организована», а «мне трудно завершить отчёт, когда его приходится постоянно прерывать; можно ли выделить для этой задачи два защищённых часа?».

Не ищите идеальную причину

Карта помогает замечать совпадения, но не превращает их в доказательства. Если энергия снижалась после встреч, это повод понаблюдать дальше, а не немедленно объявить встречи виновниками всей усталости. Возможно, тяжёлые задачи обычно ставили именно на дни с большим числом созвонов. Возможно, на той неделе вы хуже спали или переживали непростой период вне работы.

Смотрите, повторяется ли похожий рисунок в разные дни. Ищите не только один фактор, а сочетания: позднее начало,

недостаток сна и плотный график; встречи без пауз и затем задача с высокой концентрацией; тревожное ожидание ответа и невозможность отключиться после работы. Иногда карту трудно прочесть сразу — это нормально. Для первого шага достаточно одной повторяющейся подсказки.

Не ставьте себе баллы за «правильный» день. Цифра энергии — это способ кратко описать состояние, а не показатель дисциплины, таланта или ценности. Если вы забыли сделать запись, просто продолжайте со следующего удобного момента. Если дневник начинает раздражать или превращается в новый способ себя контролировать, сократите его или прекратите. Инструмент должен служить вам, а не вы ему.

И ещё: самочувствие зависит не только от работы. На него могут влиять сон, физическое здоровье, боль, лекарства, питание, забота о близких, жизненные перемены и тревога. По заметкам нельзя установить причину симптомов или поставить себе диагноз. Если сильная усталость, нарушения сна, тревожные переживания или другие симптомы сохраняются, нарастают либо мешают жить, обратитесь к врачу или другому подходящему специалисту. Если состояние резко ухудшилось или появились острые симптомы, не откладывайте обращение за медицинской помощью.

Один эксперимент вместо новой жизни

Выберите на следующую неделю **один** небольшой тест. Не план «стать совершенно другим человеком», а изменение, которое можно проверить в реальных обстоятельствах.

Сначала сформулируйте наблюдение: «В дни с частыми переключениями я быстрее устаю». Затем придумайте шаг, связанный именно с ним: сгруппировать короткие созвоны, выделить один период для ответов на сообщения, заранее попросить коллег присылать вопросы списком или договориться о защищённом времени для важной задачи. Если на расписание вы повлиять не можете, попробуйте защитить хотя бы один короткий перерыв или добавить небольшой буфер после встречи, чтобы не влетать сразу в следующую задачу.

Опишите тест в трёх коротких фразах:

1. Что я проверяю? Например: «Будет ли мне легче сосредоточиться, если утром я час поработаю над отчётом без переписки».

2. Что я для этого сделаю? «Поставлю этот час в календарь и предупрежу команду, что отвечу после него, если задача не срочная».

3. По чему я пойму, что шаг полезен? «Сравню уровень энергии в середине дня и отмечу, удалось ли начать отчёт без долгого возвращения к нему».

Не обязательно, чтобы результатом стала более высокая продуктивность. Возможно, задача не закончится быстрее, зато станет понятнее, какие условия ей нужны. Возможно, запланировать защищённый час не получится: тогда это тоже важная информация об устройстве работы, а не ваша личная неудача.

В конце недели сравните несколько похожих дней. Что изменилось в состоянии? Что осталось прежним? Было ли вмешательство реальным — или срочные задачи заняли всё свободное место? Если шаг помог, можно сохранить его или повторить. Если нет — отказаться от него и выбрать другой, не объявляя всю затею провалом.

Карта энергии нужна не для того, чтобы превратить жизнь в таблицу. Она помогает выйти из тумана. Вместо расплывчатого «я не справляюсь» появляются наблюдаемые вещи: «после трёх встреч подряд мне нужна пауза», «когда отвечаю на сообщения весь день, вечером сложнее завершить основную задачу», «короткая прогулка иногда помогает восстановиться». С этого уже можно начинать разговор с собой, руководителем, близкими или специалистом — спокойнее и конкретнее.

Сделайте карту настолько простой, чтобы её можно было вести в обычной жизни. Три отметки состояния, несколько слов о задачах, примерное число переключений, перерывы и один фактор восстановления. Через неделю перед вами будет не приговор, а набросок маршрута: где труднее, что поддерживает и какой небольшой поворот стоит проверить дальше.

Сначала остановить падение: восстановление, сон, здоровье и помощь специалиста

В понедельник Катя открыла заметки в телефоне и составила план восстановления. Встать в шесть. Сделать зарядку. Пройти десять тысяч шагов. Не пить кофе после обеда. Готовить еду на три дня. Медитировать. Читать перед сном. Не смотреть в экран. Ложиться до одиннадцати. Каждое утро записывать три повода для благодарности.

План выглядел как забота. Почти как обещание себе: «Теперь я всё исправлю».

В понедельник Катя встала в шесть и дошла до работы на чистом упрямстве. Во вторник после совещаний не хватило сил на прогулку. В среду она не услышала будильник и проснулась с тяжёлой головой. Телефон встретил её списком невыполненного — и знакомой мыслью: «Даже восстановиться нормально не могу».

Но проблема была не в слабом характере. Катя попыталась лечить истощение дополнительной работой — только теперь это была работа над собой. Её организм просил уменьшить нагрузку, а она добавила новую смену: ранний подъём, спорт, правила питания и контроль каждой привычки.

При сильном истощении первый полезный план обычно не тот, который делает жизнь идеальной. Он тот, который помогает перестать ухудшать положение.

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.