

# Смертельная опасность режима перегрузок

## И его противоядие — сеть оперативного покоя

Не стоит платить за успех эмоциональным выгоранием.

Арианна Хаффингтон

В 2022 году на Рождество немецкий врач по имени Йенс Фелль прогуливался с семьей по побережью Уэльса и любовался красивыми замками, лесами и морскими утесами пролива Менай. Внезапно он поскользнулся на камне и сломал ногу. От острой боли Фелль потерял сознание.

Открыв глаза, он увидел, как над ним хлопочут жена и дочь и отчаянно пытаются помочь. При падении Фелль порвал бедренные мышцы и вывихнул лодыжку. Его медленно подняли и доставили в больницу; боль затуманила ему рассудок.

Врачи сообщили, что восстановление займет не менее полугода, и запретили заниматься чем-либо, помимо отдыха и физиотерапии. Для человека, который обожал работу и вел активный образ жизни, это была ужасная новость.

В период восстановления у Йенса появилось достаточно времени на размышления. Он вспомнил, как перегружал себя работой в месяцы перед травмой и как это привело

к ухудшению памяти, концентрации и координации. Ему стало сложнее проводить точную диагностику. Один коллега называл его «неугомонным», намекая, что Йенс работает на износ. Друзья и родственники неоднократно говорили, что он выглядит измотанным.

«Я думал, что у меня стресс, — сказал мне Йенс. Мы встретились с ним в его комнате, откуда он практически не выходил три месяца. — Я не считал это эмоциональным выгоранием». Но это было не что иное, как эмоциональное выгорание, о котором Йенс знал не понаслышке. В дополнение к своим основным врачебным обязанностям он работал в трудовой комиссии и раз в год проводил собеседования с коллегами, опрашивая их о нагрузке и требованиях. Картина складывалась не из приятных. «За последние несколько лет уровень эмоционального выгорания в секторе здравоохранения резко возрос, — рассказал Йенс. — Эмоциональная, когнитивная и административная нагрузка на врачей огромна, а ведь мы работаем в высоко дисфункциональной системе. Недовольство неизбежно, и многие начинают искать счастье, удовольствие и смысл жизни не в работе, а где-то еще».

Тридцать восемь процентов современных врачей согласны, что страдают от выгорания, депрессии или того и другого. Более половины медицинских работников сообщают о симптомах эмоционального выгорания, таких как стресс, усталость, социально не одобряемое поведение, сердечно-сосудистые заболевания. «Так быть не должно, — заметил Йенс, — иначе врачам будет нечего дать пациентам».

Беда Йенса — всего лишь один из примеров глобальной пандемии, которую замалчивают и игнорируют правительства

всех стран. Речь о пандемии рабочих перегрузок. Я называю это пандемией, потому что режим перегрузки в буквальном смысле убивает огромное количество людей. И как и при других заболеваниях, статистика этой пандемии неутешительна.

Рассмотрим ситуацию на моей родине, в Великобритании. В 2023 году 1,8 миллиона человек сообщили, что заболели из-за работы, 875 тысяч сообщали о стрессе, депрессии или тревожности, вызванном работой, 473 тысячи — о случаях заболевания опорно-двигательного аппарата, 561 тысяча — о производственных травмах (не смертельных), 12 тысяч умерли от полученных на работе легочных заболеваний и 135 — от несчастных случаев на производстве. Сильнее всего страдают работники государственного сектора, особенно медсестры, врачи, учителя, соцработники и железнодорожники. Частный сектор не сильно отстает от государственного: здесь в группе риска банкиры, консультанты, частные предприниматели, сотрудники производства, гостиничный персонал. Поощрение трудоголизма в одном лишь 2022 году обошлось британской экономике в 20,7 миллиарда фунтов стерлингов, и в ближайшие годы этот показатель, скорее всего, вырастет.

В мировом масштабе картина еще хуже. Продолжительность рабочего времени, доходящая до пятидесяти пяти часов в неделю, становится причиной 745 тысяч смертей в год, что на 29% больше, чем в 2000 году. Годами люди изнуряют себя работой, а после умирают от инсультов, сердечно-сосудистых и легочных заболеваний и реже — несчастных случаев на производстве. Генеральный директор Всемирной организации здравоохранения Тедрос Аданом Гебреисус назвал продолжительный рабочий день «главным фактором

риска в сфере труда». Лечение ментальных заболеваний, таких как депрессия и тревожность, — ежегодно обходится мировой экономике в 1 триллион долларов. К 2030 году, по прогнозам ученых, эти расходы достигнут 16 триллионов, что в три раза превысит расходы на финансирование здравоохранения во всех странах с низким и средним уровнем дохода.

И лучше, к сожалению, не становится. Девять процентов населения земного шара, в том числе дети, работают сверхурочно. Прогресс как будто обернулся вспять: хуже всего приходится миллениалам — 59% из них работают сверх нормы, за ними следуют зумеры (58%), поколение X (54%) и бэби-бумеры (31%). Что касается субъективного ощущения счастья, трое из пяти сотрудников жалуются на отсутствие интереса, мотивации и энергии, 36% — на когнитивную усталость, 32% — на эмоциональное истощение и 44% — на физическую усталость. С 2019 года эти цифры увеличились на 38% — это не может не вызывать беспокойства. Хотя условия труда действительно улучшились, в плане эмоционального выгорания и усталости произошел огромный откат.

«В наше время просто работать уже недостаточно, — говорит Йенс. — Быть „достаточно хорошим“ уже не годится. Нужно выкладываться до последней капли. От нас ожидают невозможного». Эти ожидания возникли не на пустом месте. На протяжении всей истории человечества труд считали делом коллективным, вовлекающим всех членов группы. Считалось, что каждый должен добросовестно выполнять свою работу. «Успокойся и работай дальше».

Большинство предприятий по-прежнему руководствуются этой философией, тщательно распределяя задачи для

повышения эффективности и полагая, что работник счастлив, пока ему платят. Человеческим чувствам, мотивации и индивидуальности при этом не придают значения. Йенс называет это нелепым. «К человеку предъявляют требования, но кто позаботится о самом человеке? Мы ждем, что о нас будут заботиться дома, но этого недостаточно. Забота нужна человеку и на рабочем месте». Йенса особенно беспокоит растущее число вакансий с высокими требованиями и таким же высоким уровнем контроля: это стрессовые позиции, как правило, с низкой оплатой труда и невозможностью влиять на рабочий процесс. Именно на таких должностях сотрудники подвержены высокому риску сердечно-сосудистых заболеваний (от гипертонии до инсульта).

Термин «выгорание», популяризованный в 1970-х годах психологом Гербертом Фройденбергером, представляется проблематичным. Он фокусируется на конечном результате, а не на процессах и причинах, которые привели к нему — фактически к полному уничтожению («выгореть» подразумевает, что от выгоревшего субъекта или объекта ничего не осталось). В языке даже не существует подходящего определения тому, что с нами происходит.

В 2015 году, когда отцовскую депрессию удалось отчасти взять под контроль, я начал всерьез опасаться за мать — еще более экстремального трудоголика.

Это случилось в обычный четверг. Мать, как всегда, проснулась до рассвета, собрала документы и отправилась на работу в свой детский сад, который открыла с нуля. День начался с собрания персонала: мать убедилась, что все готово к началу рабочего дня, когда родители приведут детей. Она проверила ясли, помещения средней группы на другом

этаже и этаж для дошкольников и пошла в свой кабинет. Она делала это уже тысячи раз. Ее мозг работал на автопилоте.

Через несколько часов, когда утренняя суета улеглась и дети играли в саду под бдительным присмотром воспитателей, мама пошла на почту отправить посылку. Выйдя из почтового отделения, она заметила через дорогу магазин оптики. Ее уже несколько недель беспокоил правый глаз; она подносила к нему руку и с трудом могла разглядеть свой мизинец. Мы все умоляли ее проверить зрение, но она всегда отвечала одно: «Я слишком занята. Мне некогда. Я скоро этим займусь, обещаю».

Окулист осмотрел ее глаза, остановил прием и немедленно отправил ее в больницу. Диагноз означал для нее конец привычной жизни: ей диагностировали отслоение сетчатки с семью разрывами. Врач объяснил, что главными отягощающими факторами заболевания были чрезмерные нагрузки на работе и хронический стресс.

На текущий момент мама полностью ослепла на один глаз и с трудом справляется с простыми задачами, которые когда-то делала на автомате. Она наливает чай в чашку, а он проливается на стол. Подниматься и спускаться по лестнице приходится со скоростью улитки, чтобы не упасть. Мать больше не может носить детей вверх-вниз по лестнице, что очень огорчительно для человека, всю жизнь проработавшего воспитателем. Даже работа за компьютером усложнилась из-за того, что единственный здоровый глаз очень быстро устает.

Однако лечащий врач матери больше тревожится не из-за ухудшения зрения, а из-за чрезвычайно высокого кровяного давления — 240/180. Такое давление может вызвать

сердечный приступ или инсульт, то есть само по себе становится опасностью для жизни. Мать должна постоянно принимать лекарства, снижающие давление, но она иногда забывает, опять же, из-за чрезмерных нагрузок на работе. Лечащий врач часто присыпает сообщения с просьбой выслать ему данные по давлению на текущий день. Что мы только ни делали, чтобы убедить маму уйти с работы или хотя бы не перерабатывать. Наш типичный разговор выглядит так:

— Мама, пожалуйста, — умоляю я, — так больше продолжаться не может. Такими темпами ты не доживешь до внуков!

— Я в порядке, — упрямко отвечает она. — А ты что хочешь, чтобы я целыми днями сидела перед телевизором?

— Ты не в порядке, и врачи постоянно тебе об этом напоминают! Неужели ты не можешь брать выходной хотя бы по пятницам?

— Я нужна на работе, — отвечает она. — Больше ничего знать не хочу.

Спустя годы умственных перегрузок и пренебрежения сетью оперативного покоя мама разучилась отдыхать. Ее идентичность настолько тесно связана с работой, что сама мысль об отдыхе кажется невыносимой. Сейчас ей шестьдесят восемь, и, честно говоря, я беспокоюсь, что до семидесяти она не доживет.

В японском языке есть слово *кароси*, означающее «смерть от работы». Первый известный случай *кароси* относится к 1969 году, когда 29-летний сотрудник службы доставки крупнейшей японской газеты внезапно скончался от инсульта. Этот случай не привлек внимание общественности,

но в конце 1980-х умерли несколько молодых руководителей, не имевших серьезных проблем со здоровьем. Постепенно стала вырисовываться картина: жертвами *кароси*, по-видимому, становились те, кто работал по шестьдесят и более часов в неделю в течение более восьми недель подряд, что для японской корпоративной культуры стандартная практика. Когда отрицать эпидемию стало бессмысленно, группа обеспокоенных юристов и врачей организовала «горячие линии *кароси*» для всех, кто переживал из-за этого состояния. Сотрудники горячих линий полагали, что уставшие сотрудники начнут обрывать телефон, но большинство звонков поступало от жен сотрудников, умерших от *кароси*. Эти люди умирали без видимых симптомов. Большинство из них до последнего момента не догадывались, что работают слишком много. В наши дни официальная статистика гласит, что в Японии от *кароси* умирают 400 человек в год: причиной смерти становится инсульт, сердечный приступ или самоубийство. Однако эксперты считают, что реальная цифра близка к 20 тысячам человек в год — столько же человек погибло в результате сильнейшего за всю японскую историю землетрясения и цунами.

«Мы слишком себя загоняем, — говорит Махам Стэнион, врач и доцент Медицинского университета Фукусимы в Японии. — *Кароси* может случиться с представителем любой профессии».

В японской культуре работа формирует идентичность. Согласно старой феодальной системе, просуществовавшей с XII по XIX век, наиболее продуктивные члены общества принадлежали к более высокому социально-экономическому классу. Возглавляли иерархию самураи (при необходимости они жертвовали жизнью), за ними следовали

фермеры, ремесленники и торговцы. Последствие этой системы для современных японцев — так называемая взаимозависимая самооценка: представление японца о себе зависит от окружения, и это формирует особое групповое сознание, которое японцы называют *сюдан исики*.

«Мой начальник часто отзыается о западном представлении о работе как о чем-то ужасном, — объясняет Махам. — Но в Японии общество одобряет сверхурочный труд. *Сюдан исики* влияет на людей. Если я решу уйти с работы раньше вас, я говорю: „Извините, что ушла раньше“, а на Западе мы бы сказали: „Жаль, что тебе приходится задерживаться“. В результате преданность компании приравнивается к преданности коллективу, а преданность — это безопасность. О последствиях переутомления никто не думает».

Махам помнит, как важно задействовать сеть оперативного покоя и противостоять *кароси*. Она гуляет, вяжет, готовит и проводит много времени на природе — в Японии она прекрасна. «Я стараюсь сосредоточиться на чем-то одном и раствориться в этом. Не думаю ни о чем конкретном. Просто смотрю на деревья и размышляю. Наверно, так я задействую сеть оперативного покоя».

— И что вы при этом чувствуете? — спросил я.

— Что продуктивно провожу время. Мне кажется, будто я вовлечена в некий процесс. Нет ощущения, что я зря теряю время.

Слушая Махам, я испытывал шок и грусть, но вскоре заметил, что на первый план в моем сознании выходит другая эмоция: гнев. Во мне закипало возмущение. Я не понимал, почему никто ничего не предпринимает. Я читал множество печальных историй о *кароси* по всему миру. 21-летнего

лондонца Морица Эрхардта нашли мертвым в своей квартире после того, как он отработал три ночные смены подряд в филиале Банка Америки «Меррилл Линч». Чхэ Су Хонг, поставщик продуктов питания из южнокорейского Сеула, умер в офисе; коллеги нашли его на полу. Аналитик «Голдман Сакс» из «Сан-Франциско Сарвшрешт Гупта» работал по сто часов в неделю, а потом его тело обнаружили на автостоянке возле дома. И это лишь несколько случаев. На самом деле их намного больше. Самое страшное в пандемии *карости* — что, в отличие от пандемий, вызываемых вирусами и бактериями, невозможно отследить контакты и нет стратегии контроля за распространением инфекции. Мы все переносчики. Мы все в группе риска.

Работодатели часто говорят об изменении трудовой культуры. Современные офисы — минималистичные спокойные пространства с мягкими диванами, абстрактным искусством, приглушенным освещением и живыми растениями. В некоторых даже проводятся бесплатные занятия медитацией, оплачивается абонемент в тренажерный зал, организованы зоны отдыха. Все это прекрасно, но не решает глубинную проблему. Ведь сотрудникам на самом деле нужен индивидуально организованный отдых, причем всем — разное количество. На практике следовало бы опросить сотрудников, какой отдых они считают правильным и сколько свободного времени им необходимо, и с учетом этих потребностей поменять структуру организации труда. Критики могут возразить, что компании стремятся к максимизации прибыли, а отдых и прибыль всегда противоречат друг другу. Поэтому, когда начальство велит задержаться после работы, нам, подчиненным, остается лишь с этим смириться.

Скажем прямо: это ненаучная чушь. Для начала расхожее правило «чем больше затрат, тем лучше результат» просто не работает. В одном исследовании консультантов выяснилось, что менеджеры не заметили разницы между консультантами, которые работали по восемьдесят часов в неделю, и теми, кто притворялся, что работает так много. Существует еще один стереотип, что чем усерднее мы трудимся, тем выше прибыль, однако десятки исследований показали, что переутомление сотрудников неблагоприятно влияет на прибыль. Лишая сотрудников времени для отдыха и возможности активировать сеть оперативного покоя, мы ставим под угрозу основные навыки, важные в любой профессии: планирование и организацию, суждение и восприятие, решение задач и критическое мышление. Эффект домино на экономику огромен: при низкой вовлеченности повышается частота ошибок и несчастных случаев на рабочем месте; люди чаще увольняются, возникает большая текучка; корпоративная культура психологически давит на людей, растут затраты на медицину, страдает репутация компаний — и все это в итоге приводит к снижению долгосрочной продуктивности и ухудшению результата. Что бы вы ни думали о балансе работы и отдыха, никто не станет спорить, что разрушать экономику — плохая идея.

Меньше всего мне хотелось, чтобы Йенс или Махам столкнулись с *кароси*. Я бы никому такого не пожелал. Поэтому я решил, что отныне буду делиться открытиями, сделанными в ходе работы над этой книгой, и помогу Йенсу, Махам и остальным внедрить мои рекомендации в повседневную жизнь. Я помогу им совладать с разрушительным эффектом работы с помощью новых

удивительных научных открытий об отдыхе и сети оперативного покоя.

Однако прежде чем мы это сделаем, необходимо понять, как рабочие перегрузки действуют на мозг.

Человек, чей мозг перегружен, живет как в тумане. Нарушается ясность мышления и память. Простые задачи — домашние дела, принятие решений — даются с большим трудом. Затем возникает раздражительность, тревога и депрессия. Эти чувства хорошо знакомы многим, а кто-то испытывает их каждый день. Однако мы зачастую не догадываемся, что причина в чрезмерных перегрузках на работе.

На психологическом уровне перегрузка начинается с едва уловимого чувства неудовлетворенности. Человек замечает неладное, но так как может совладать с этим чувством, то игнорирует его. Однако накрывает стресс и эмоциональное истощение. Перегрузки буквально высасывают энергию, оставляя усталость и опустошение. Следующий этап — циничное отношение к жизни. Работа уже не вызывает эмоций — это просто набор действий. Затем наступает дегуманизация, полное ментальное отчуждение от коллег и клиентов, эмоциональное очерствение. Человек ворчит и жалуется на все подряд. Следующий этап — парализующая тревога и затяжная депрессия. Возникает иррациональное беспокойство о мелочах и тяжелое, удушающее чувство страха. Со временем в сознании накапливается чувство вины, безнадежности и некомпетентности. Человек носит их как вторую кожу, и кажется, что так было всегда. Перегрузка — прогрессирующее заболевание, при котором ментальное здоровье ухудшается постепенно. На восстановление может уйти до трех лет.



**Почитать описание и заказать  
в МИФе**

**Смотреть книгу**

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



**МИФ**