

ЭПИ

ДЖЕН МОСС

ДЕ

Как спасти себя и других  
от хронического стресса,  
бессонницы и потери  
мотивации

МИЯ

ВЫГОРАНИЯ



Книги-драйверы

Дженнифер Мосс

**Эпидемия выгорания.  
Как спасти себя и других  
от хронического стресса,  
бессонницы и потери мотивации**

«ЭКСМО»

2021

УДК 159.92  
ББК 88.5

## **Мосс Д.**

Эпидемия выгорания. Как спасти себя и других от хронического стресса, бессонницы и потери мотивации / Д. Мосс — «Эксмо», 2021 — (Книги-драйверы)

ISBN 978-5-04-176158-5

Если выгорел — отдохни. Поможет? Нет! Эта провокационная книга объясняет, что на самом деле нужно сделать, чтобы «потушить» других и не «сгореть» самому, и почему забота о себе — далеко не лучшее лекарство от выгорания. Методики, собранные здесь, в отличие от обычных советов «поспать» и «замедлиться», разбираются не с симптомами, а с самим источником проблемы. Известная журналистка и социальная исследовательница Джен Мосс рассказывает о: • 6 главных причинах выгорания; • методах организации работы, которые помогут сохранить ментальное здоровье. • самых бесполезных (и самых распространенных) способах борьбы с эмоциональным истощением... • ...и о самых действенных. Эта книга в том числе для руководителей, которых беспокоит, смогут ли их подчиненные завтра подняться с постели. И для всех, кто чувствовал себя усталым, разбитым и демотивированным. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.92  
ББК 88.5

ISBN 978-5-04-176158-5

© Мосс Д., 2021

© Эксмо, 2021

## Содержание

Введение	7
Переосмысление эмоционального выгорания	9
С чего начинается эмоциональное выгорание	11
Уровень благополучия в условиях кризиса	13
Путь к эмпатическому лидерству	15
Часть 1	16
1. Шесть причин эмоционального выгорания	16
Теория мотивации-гигиены	17
Иерархия потребностей на работе	18
Первопричина № 1	19
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# **Дженнифер Мосс**

## **Эпидемия выгорания. Как спасти себя и других от хронического стресса, бессонницы и потери мотивации**

The Burnout Epidemic: The Rise of Chronic Stress and How We Can Fix It

© 2021 Jennifer Moss

© Петькова Ю., перевод на русский язык, 2022

© Бортник В. О., иллюстрации, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

\* \* \*

*Спасибо вам за мой крошечный остров и весь мой мир,  
Джим, Уайатт, Оливия и Лайла.*

## **Введение**

### **Эпидемия эмоционального выгорания**

Давайте быстро пройдем простой тест, обратный тесту Роршаха. Я пишу слово. А вы придумываете образ.

Выгорание.

Какие образы рождаются у вас в голове? Одно из черно-белых стоковых изображений парня, который подпирает голову рукой и уныло смотрит в пустой монитор, а по бокам высятся горы бумаг?

Или сгоревшая спичка, от которой еще идет дым? Клубящийся дым, рассеивающийся в темноте?

Или образ измученной матери, которая тащит на себе три сумки с продуктами, а вокруг нее бегают дети. Они плачут, капризничают и виснут у нее на руках.

Может быть, для вас выгорание – это образ одного из персонажей Сета Рогана, забивающего косячок в середине дня в ожидании классного безумного приключения.

Могут возникнуть и другие образы.

К сожалению, в течение последних десятков лет концепция эмоционального выгорания раскрывалась только грустными мемами. И, как результат, мы получили серьезную болезнь, из-за которой ежегодно падает производительность, теряется почти 1 триллион долларов, тратится 190 миллиардов долларов на медицинскую помощь, а 120 000 человек умирает от выгорания только в Соединенных Штатах.

В 1988-м Япония была вынуждена создать горячую линию Кароши, что дословно переводится как «смерть от переутомления», для того чтобы остановить рост числа самоубийств в стране. Разве это не должно насторожить и продемонстрировать, насколько ситуация серьезная? Разве мы не должны были предпринять какие-то действия, узнав, что уровень самоубийств среди женщин-врачей на 130 % выше, чем среди представителей других профессий в США?

А как насчет пандемии, которая значительно усугубила существующую проблему? Я изучала эмоциональное выгорание и на протяжении многих лет работала с профильными организациями, но ничто так не повлияло на мое понимание этой темы, как жизнь до 2020 года. В течение некоторого времени я была тревогу: «Эмоциональное выгорание усиливается. Люди больны!» А затем мы все внезапно оказались в ситуации, в которой никогда не были прежде: к апрелю 2020 года 2,6 миллиарда человек оказались в изоляции, а мировой рынок труда полностью или частично потерял 81 % рабочих мест (1). Огромный процент работников умственного труда стал работать из дома – многие проводили встречи по Zoom, так что число ежедневных активных пользователей приложения резко возросло с 10 до 200 миллионов (2). Эти внезапные изменения выявили то, что было скрыто раньше: мы были невообразимо напряжены и измотаны – и были в таком состоянии уже некоторое время. Это еще больше усугубило проблему выгорания.

Хотя я не единственная, кто считает эмоциональное выгорание серьезной угрозой нашему психическому здоровью, нас недостаточно, чтобы что-то изменить.

А изменить необходимо. Если и дальше игнорировать эту распространенную и быстро растущую проблему, мы столкнемся не только с крупными финансовыми издержками, но и со слишком большими человеческими потерями, которые нельзя допустить. Чтобы этого не произошло, нам необходимо создать такие условия на рабочих местах, которые сделают сотрудников здоровыми, счастливыми, а также обеспечат высокую производительность труда. Тогда рабочая сила будет процветать, а не просто существовать.

Может показаться, что борьба с эмоциональным выгоранием – непосильная задача, но вполне вероятно, что все проще, чем вы думаете. Нужно лишь обладать правильными инструментами. Поэтому, готовы вы или нет, тянуть больше нельзя. Эпидемия эмоционального выгорания захватила весь мир.

Пришло время переосмыслить этот термин, ведь именно сейчас мы являемся свидетелями того, как эта болезнь поражает все работоспособное население.

## Переосмысление эмоционального выгорания

Хотя теория профессионального выгорания возникла еще в 1970-х годах, медицинское сообщество долго спорило, как ее классифицировать. В 2019 году Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) наконец включила выгорание в свою Международную классификацию болезней (МКБ-10), описав его как «синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен» (3). Он характеризуется тремя симптомами:

- 1) чувство истощения;
- 2) рост умственной отстраненности от работы или негативного и циничного отношения к ней;
- 3) снижение работоспособности.

Определение ВОЗ важно, поскольку оно признает, что эмоциональное выгорание – это нечто большее, чем просто проблема сотрудников. Это проблема более сложная, требующая системного подхода к ее решению.

По моему опыту, хорошие руководители знают, что эмоциональное выгорание – это проблема, и компании делают все возможное, чтобы помочь сотрудникам снизить стресс и улучшить самочувствие с помощью дополнительных льгот и привилегий. Но будем честны: какими благими ни были бы их намерения, эти варианты не работают. Забота о людях была основной стратегией профилактики выгорания на протяжении десятилетий. И все же хроническая усталость нарастает. Почему? Потому что мы игнорируем системные и организационные факторы, которые и являются реальными причинами выгорания.

Если вы хотите решить эту проблему, то для начала вам придется усвоить следующую мантру: эмоциональное выгорание касается вашей организации, а не ваших сотрудников. Да, йога, отпуск, технологии, направленные на поддержание хорошего самочувствия, и приложения для медитаций могут помочь людям чувствовать себя более спокойными и здоровыми. Но думать, что эти же инструменты решат проблему выгорания – опасно. Так что же делать? Во-первых, не стоит больше предлагать оздоровительные программы, ведь они перекладывают ответственность за управление собственным выгоранием на самих сотрудников. Вместо этого нам нужно взглянуть на себя как на лидеров и на ту роль, которую организации играют в жизни своих работников.

По словам ведущих экспертов по выгоранию Кристины Маслач и ее коллег, Сьюзан Джексон и Майкла Лейтера, существует шесть основных причин выгорания, которые рассматривались в большинстве академических исследований (4):

- 1) высокие нагрузки;
- 2) субъективное ощущение неподконтрольности;
- 3) отсутствие награды или признания;
- 4) плохие отношения;
- 5) несправедливость и предвзятость;
- 6) несоответствие ценностей.

Этот список ясно демонстрирует, что настоящие причины эмоционального выгорания на самом деле не связаны с людьми и что их можно предотвратить, только если руководство начнет проводить программы профилактики. Причем чем раньше, тем лучше.

Однажды Маслач попросила меня представить канареек в угольной шахте. Если канарейка залетит в шахту, она будет петь на протяжении всего полета. Но если потом птица выберется на свежий воздух, после воздействия окиси углерода она перестанет петь. А теперь пред-

ставьте, придет ли кому-то в голову спросить, почему канарейка обрекла себя на эту болезнь? Нет, потому что ответ был бы очевиден: в болезни была виновата не сама канарейка, а угольная шахта.

Эта мысль поразила меня. Конечно, развитие навыков эмоционального интеллекта, таких как оптимизм, благодарность и позитивный настрой, может дать людям невероятное количество энергии, необходимое, чтобы достигнуть успеха. Но если сотрудник имеет дело с эмоциональным выгоранием, стоит остановиться и задать себе вопрос: почему это произошло? Мысль о том, что, если бы работники компании взяли себя в руки, записались на йогу, прошли курс осознанности и благодаря этому избежали бы выгорания, – в корне неверна. Долгое время я и сама пропагандировала необходимость эмпатии и оптимизма среди руководства. Я действительно верю, что практика благодарности делает нас более счастливыми как в работе, так и в личной жизни. Но эти инструменты не являются ни лекарством, ни вакциной от эмоционального выгорания.

Давайте представим, что хорошая корпоративная культура подобна хорошо приготовленному блюду. У вас должны быть правильные ингредиенты (люди), правильный рецепт (стратегия) и кто-то, кто сможет приготовить из этого что-то очень вкусное (лидер). На этот рецепт могут опираться и другие, чтобы в будущем наслаждаться плодами своего труда.

Проблема эмоционального выгорания также связана с нездоровой культурой, под влиянием которой все эти компоненты складываются неправильно. Я использую эту аналогию, чтобы подчеркнуть: когда дело доходит до эмоционального выгорания, культура играет огромную роль. Вот почему оно превратилось в эпидемию и почему мы должны переосмыслить меры по его ликвидации.

Да, для начала нам нужно помочь сотрудникам развить навыки, которые поддерживают их психическое здоровье и необходимый уровень счастья. Но чтобы бороться с выгоранием, нужно взглянуть на ситуацию с другой стороны. Да, люди действительно несут ответственность за свое собственное благополучие, но мы, руководители, несем ответственность за обеспечение условий, которые поддерживают, а не мешают их счастью. Ведь выгорание происходит, когда эти условия не соблюдаются.

Очевидно, что выгорание не затрагивает какую-то одну сферу деятельности. Миллионы работников сталкиваются с ним в тысячах отраслей по всему миру. За эти годы я слышала слишком много разных историй. И эта ситуация меня бесит и разбивает мое сердце. Самая важная причина, почему я хотела написать эту книгу, заключается в том, что у выгорания всегда есть логичные причины, которые несложно устранить заранее. И дело не в том, что мы недостаточно следим за собой, как пишут в большинстве книг по этой теме.

Чтобы добиться результатов, необходимо сосредоточиться на стратегическом воздействии, которое приведет к счастью, а также устранит причины возникновения эмоционального выгорания.

## С чего начинается эмоциональное выгорание

Судя по данным американской аналитической компании Gallup, всего лишь 15 % сотрудников во всем мире увлечены своей работой. В Соединенных Штатах этот процент выше (порядка 30), что, несомненно, радует. И все же статистика огорчает, ведь мы проводим так много времени на работе (5), около 90 000 часов, или 50 % нашего времени бодрствования (6).

Если работа приносит нам удовольствие, мы вовлечены в процесс и полны энергии. Она наполняет нас счастьем, так как придает нашей жизни смысл и чувство выполненного долга. Но из-за тех, кто, напротив, просто высиживает часы в офисе, заинтересован исключительно в деньгах, а не в результате, работа стала восприниматься как рутина, к большой радости сценаристов ситкомов и стендаперов.

Если бы вы прилетели с другой планеты и посмотрели несколько серий сериала «Офис», вы бы не сразу поняли, что перед вами – комедия или трагедия. Но по крайней мере вы бы могли услышать мудрость Майкла Скотта: «Никто не должен идти на работу с мыслью: “О, это то место, где я могу умереть сегодня”. Для этого существуют больницы... Офис – это место, где сбываются мечты» (7). Во всяком случае, работа для этого создана, не правда ли?

Рутинные ситуации, связанные с работой, никуда не денутся, и они, как правило, портят жизнь. Например, совещания после окончания рабочего дня. Они воруют ваше время, как если бы кто-то своровал ваш обед, хотя на контейнере было написано ваше имя! А еще время тратится впустую, если ломается принтер или зависает компьютер. А еще работе в офисе присущи такие ситуации, вызывающие агрессию, как оставленная в раковине грязная посуда и стикеры с возмущениями, приклеенные на зеркало. У тех, кто оставил посуду и написал гневное послание, тоже были свои причины для гнева.

Конечно, это все мелочи. Если мы по-прежнему увлечены своей работой и чувствуем признание в коллективе, со всеми этими неприятностями можно справиться. Мы верим, что вскоре они разрешатся тем или иным образом – в хороших компаниях так обычно и происходит. Если в организации продвигается подход, согласно которому нужды каждого отдельно взятого сотрудника находятся на первом месте, мы не станем заострять внимание на таких мелких неприятных деталях и максимум, что сделаем, это закатим глаза.

Но если мы чувствуем, что нас перегружают работой, недооценивают и контролируют каждый шаг, то теряем веру в своих руководителей. И эти мелкие камушки превращаются в валуны, которые невозможно игнорировать.

Эмоциональное выгорание, как правило, начинается с истощения, что вскоре приводит к сомнению в собственных способностях или к стыду за то, что, как нам кажется, мы ничего не умеем. А иногда и к тому, и к другому. Наша эффективность ухудшается. Мы начинаем чувствовать себя циничными, а затем беспомощными. Историй о выгорании великое множество. И большинство из них происходит из-за того, что мы работаем на износ в условиях хронического стресса.

Эяль Ронен, организационный психолог и executive-коуч, понял, что выгорает, в тот день, когда заметил, что компания, в которой он работал в отделе продаж, поменяла заставку на экране его ноутбука. На экране появлялись фотографии курортов, куда компания могла отправить вас совершенно бесплатно, если вы выполните план. Да, команды, ориентированные на продажи, действительно получали какой-то бонус за хорошо выполненную работу, но Ронен почувствовал в этом какое-то несоответствие: «Мне казалось, что они пытались мотивировать меня очень примитивным способом, как обезьяну. Мне нравилась компания и продукты, которые мы продавали, но моя мотивация заключалась в том, чтобы двигаться к какой-то великой цели».

Ронен поделился, что некоторое время уже слышал звоночки, видел, что ценности компании не соответствуют его собственным. Однажды он сел за свое рабочее место и увидел эту заставку. Это был как раз тот толчок, который ему был нужен, чтобы уйти из компании.

Именно так работает эмоциональное выгорание. Мы видим, как песчинки гальки превращаются в валуны. Для кого-то последней каплей станут постоянные споры с коллегами на протяжении нескольких месяцев, а кто-то сойдет с дистанции, если ему предложат новую должность, к которой он не был готов, но пытался всеми силами соответствовать. Долгое время нас могут доставать, казалось бы, безобидные рутинные вещи, но у каждого есть своя точка невозврата, после которой он не сможет делать вид, что все по-прежнему.

Мари Осберг, психиатр и профессор Каролинского института в Стокгольме, называет это явление «ударом о стену». Его можно наблюдать, когда на сотрудника ложится какая-то дополнительная нагрузка и у него случается нервный срыв. Сотрудник так напряжен и так долго испытывал хронический стресс, что потерял способность браться за новые дела и не чувствует, что у него есть право на ошибку. К сожалению, жизнь устроена не так. И такие нереалистичные ожидания никогда не оправдываются.

Для Ронена таким ударом была заставка на мониторе. Она символизировала рыночные отношения между ним и работой, а ведь он хотел двигаться к достижению великой цели и чувствовать себя ценным. Вместо этого он испытывал разочарование и одиночество. Ронен врезался в стену.

В нашей беседе Осберг рассказала, что в Швеции у выгорания другое определение. По МКБ-10 выгорание относится к той же категории заболеваний, что и расстройство адаптивного характера, посттравматический стресс и другие состояния, вызванные чрезмерными нагрузками, которые продолжаются даже после устранения источника стрессора. То есть в Швеции человек с тяжелой формой эмоционального выгорания приравнивается к больному с расстройством адаптивного характера.

Осберг утверждает, что в такое состояние человека вгоняет работа, а затем оно распространяется и на другие сферы жизни. Это хроническое нервное истощение, вызванное стрессом. Чтобы проиллюстрировать, как работа может завладеть нашей жизнью, вытеснить все остальные интересы и привести в состояние полного изнеможения, Осберг разработала концепцию «воронки истощения».

По ее словам, большинству людей требуются месяцы, чтобы прийти в себя. А некоторые не выйдут из такого состояния даже через два года и будут испытывать на себе последствия травмы в течение долгих лет. «По моему опыту, время – единственный реальный инструмент, который помогает пациенту оправиться от тяжелой формы эмоционального истощения. Вот почему так важно изначально не доводить людей до такого состояния».

Ронен покинул компанию и вообще сменил сферу деятельности. После выздоровления он запустил свой стартап, который вырос до уровня успешной транснациональной организации. Для его прошлой компании это была потеря ценного сотрудника, но фирма, которую он возглавляет сейчас, получила гораздо больше. И это вселяет надежду. Несмотря на травматичный опыт, многие могут вернуть себе то, что потеряли, но для этого потребуется оставить в прошлом некоторые вещи, которые когда-то казались важными.

Несмотря на выгорание, Ронен смог извлечь пользу из опыта, полученного во время работы в компании. Он сказал, что дополнительные бонусы не могли придать ему достаточно сил. Понимание этого повлияло на его исследования и научные работы. После увольнения Ронен продолжал считать, что это была «хорошая компания» для работы, однако руководство не было по-настоящему заинтересовано в профилактике эмоционального выгорания.

## Уровень благополучия в условиях кризиса

Я начала писать эту книгу в начале 2020 года. В течение долгих лет наблюдала пагубные последствия эмоционального выгорания, пока работала журналистом и консультантом, помогающим руководству бороться с хроническим стрессом. Но пандемия вывела проблему на совершенно новый уровень. Мы выгорели дотла.

В конце 2020 – начале 2021 года мы с Лейтером, Маслач и Дэвидом Уайтсайдом, директором по аналитике и исследованиям в YMSA Work-Well, собрали команду, чтобы лучше разобраться, как именно пандемия повлияла на общее благополучие и эмоциональное выгорание. Наш опрос включал в себя несколько шкал, основанных на фактических данных, в том числе «Общий опросник выгорания» Маслач (MBI-GS), психологическую оценку профессионального выгорания и опрос «Области трудовой жизни», в котором оценивалось восприятие сотрудниками условий работы, влияющих на ощущение вовлеченности или выгорания.

При поддержке Harvard Business Review осенью 2020 года мы опросили более чем 1500 респондентов в 46 странах. Эти люди работали в разнообразных секторах, на разных должностях, а также имели различный стаж работы. 67 % респондентов занимали должность руководителя или более высокий пост.

Итак, что же мы узнали? Эмоциональное выгорание – глобальная проблема. Статистика говорит следующее:

- 89 % респондентов заявили, что их трудовая деятельность ухудшается;
- у 85 % ухудшилось их общее состояние;
- у 56 % возросли требования к работе;
- 62 % людей, которые с трудом справлялись с рабочими нагрузками, испытывали эмоциональное выгорание «часто» или «чрезвычайно часто» в течение предыдущих трех месяцев;
- 59 % сотрудников считали, что пандемия оказала «большое влияние» на их работу;
- 55 % всех респондентов не чувствовали, что смогли достичь баланса между работой и личной жизнью, причем 53 % указали в качестве причины то, что дети были вынуждены перейти на домашнее обучение;
- 25 % чувствовали, что не могут поддерживать прочную связь с семьей, 39 % – с коллегами и 50 % – с друзьями;
- только 21 % оценили свое состояние как «хорошее», и всего 2 % назвали его «отличным».

Мало того, что 1500 человек, участвовавших в нашем опросе, гораздо больше соответствовали профилю выгорания, чем почти 50 000 респондентов, которые проходили MBI-GS до пандемии, они также набрали очень высокие баллы по шкалам «истощение» и «цинизм» – двум предшественникам выгорания, согласно MBI-GS.

«Результаты опросов демонстрируют, что у многих возникают серьезные проблемы с работой, – отметил Лейтер. – Неудивительно, что люди стали еще более измотаны: они изо всех сил стараются поддерживать на плаву как работу, так и личную жизнь. Но еще большую тревогу вызывает рост уровня цинизма у населения. Миллионы людей испытывают разочарование, что правительство было совершенно не готово к пандемии, а также недовольны несправедливостью в сфере труда и благополучия, которую пандемия сделала более очевидной. А цинизм всего лишь отражает недостаток доверия к миру».

Мы обнаружили, что самый высокий уровень эмоционального выгорания наблюдается у миллениалов. Во многом это связано с тем, что они менее самостоятельны, обладают меньшим стажем работы, финансово нестабильны и часто испытывают чувство одиночества. Согласно нашему исследованию, именно оно сыграло самую значимую роль в их эмоциональном исто-

щении. Как выразился один из опрошенных миллениалов: «Пандемия оказала огромное влияние на мое благополучие – у меня начались психологические проблемы. Во-первых, я стал меньше тренироваться и изменения в теле не заставили себя ждать. Во-вторых, пошатнулся мой уровень дохода. И, наконец, у меня стало складываться ощущение, что моя карьера застыла».

Когда наша команда прочитала 3300 откликов, у меня защемило сердце. В каждом было столько тревоги и стресса, между строк читалась боль. Я чувствовала их страх на кончиках пальцев. Что еще хуже: состояние их психологического здоровья все ухудшалось, и никого это не волновало. Многие респонденты не чувствовали, что могут говорить о своих проблемах на работе, и в результате 67 % из них подвергались риску эмоционального выгорания.

Эти данные свидетельствуют о том, что пандемия тяжело сказалась на работниках. Тем не менее все это время работодатели все еще просили своих сотрудников практиковать благодарность, правильное дыхание и осознанность, чтобы те не теряли оптимистичный настрой. Но чаще всего подчиненные воспринимали эти просьбы как еще одну рабочую задачу.

Одна из руководителей международной аудиторской компании поделилась со мной, что недавно ее компания предоставила всем желающим доступ к приложению для медитаций. В электронных рассылках от руководства не раз перечислялись преимущества и удобства этого приложения, но она все никак не могла выделить время, чтобы его скачать. Девушка призналась, что если у нее остается немного свободного времени в течение дня, она скорее съест батончик мюсли или сходит в ванную, чем прослушает медитацию.

– Это так иронично, – смеется она, – мне кажется, компания должна создать условия, чтобы мы не страдали от чрезмерного перенапряжения, а не давать нам инструменты, чтобы с ним справиться. Это выглядит немного странно.

Тем не менее есть и хорошие новости: некоторые из тех, с кем я разговаривала, были благодарны своим работодателям за проявленный интерес и помощь в борьбе со стрессом. Несмотря на изобилие предложений от компаний по поддержанию благополучия, есть причины, почему некоторые добиваются в этом успеха, а некоторые – нет.

Из того же исследования я выяснила, что важным фактором, влияющим на ощущение комфорта на рабочем месте, являются общение и чувство, что вас понимают. Если вы верите, что ваш начальник, несмотря ни на что, делает все возможное, вы даете ему огромный кредит доверия. Ну и что с того, что он попросил вас подключиться к занятиям йогой по Zoom, а вы ненавидите это всей душой? По крайней мере, компания попыталась что-то сделать. Кого волнует, что парады домашних животных и «счастливые часы для семьи» не прижились? Компания просто проверяла, понравится ли вам эта инициатива или нет.

В идеале это доверие должно было установиться задолго до того, как разразился кризис. Но наладить доверительные отношения можно было бы и при простом, но частом общении. Некоторые компании меньше говорили о себе и больше о том, как руководство пытается справиться с возникшей проблемой и что думают об этом сотрудники. Именно командная работа определяла успех.

Когда происходит что-то столь новое, как пандемия, стойкость и эмпатия со стороны руководства имеют большое значение, поэтому важно развивать их заранее.

## Путь к эмпатическому лидерству

В своем общении с руководителями я призываю их пересмотреть отношение к эмпатическому лидерству, особенно когда речь идет о профилактике эмоционального выгорания. Мы склонны приравнивать эмпатию к золотому правилу нравственности: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой». Но я не верю, что этого достаточно. Если вы действительно хотите проявить эмпатию, вы должны «поступать с другими так, как они поступили бы с *самими собой*». Для этого нужно переключить фокус внимания со своих потребностей на нужды другого человека, отбросить собственные предубеждения, научиться активному слушанию и только затем принять меры.

А еще не следует забывать о себе. Нужно признать, что работа может быть важной и здоровой частью нашей жизни, особенно когда она наполняет нас силами и вдохновением. Исследования, проведенные всемирно известной клиникой Мэйо, показывают, что врачи, которые применяют более комплексный подход к своей работе и жизни, значительно реже страдают от эмоционального выгорания (8). На самом деле, они тоже могут подвергаться риску. Позже мы углубимся в эту тему и поймем, что фраза «Занимайся любимым делом и тебе больше никогда не придется работать» – звучит здорово, но не имеет никакого отношения к действительности.

Интересный факт: в 1599 году Уильям Шекспир написал седьмое стихотворение из цикла «Страстный пилигрим». Именно в нем впервые используется слово «сгорел» в контексте истощения энергии по отношению к любви (9). Нет смысла говорить, что многие люди любят свою работу. И многие из них выгорают. Мы можем подпитываться энергией от решения задач, которые ведут к великой цели, но для таких людей, как я, которыми движет миссия, трудно следовать своим советам. И, честно говоря, мое собственное выгорание превратило меня из эксперта в пострадавшего.

Мы можем обладать всеми знаниями и инструментами, но у каждого есть слепые зоны. Тем не менее это можно исправить довольно простыми действиями. Поэтому не нужно «ударяться об стену», чтобы внести эти изменения в свою жизнь, и не стоит ждать, чтобы те же ошибки совершали наши сотрудники. Мы несем ответственность перед другими и перед самими собой на всех уровнях.

\* \* \*

И последнее: это не просто очередная книга о лидерстве, в которой я буду рассказывать, как предотвратить эмоциональное выгорание в вашем коллективе. В ней вы найдете советы, как полностью переосмыслить концепцию эмоционального выгорания. Мы находимся на пике выгорания во всех смыслах и сферах, и вы легко можете оказаться одним из тех, кто на себе ощутил это в полной мере. Вы, вероятно, ведете себя так же, как и я: советуете людям взять отпуск и следите за тем, чтобы они были здоровы, но совсем не заботитесь о себе.

Этого допускать нельзя. Нам необходимо понять смысл этого явления в полной мере и осознать, каково это – жить в мире, в котором бушует эпидемия эмоционального выгорания. А затем понять, какую роль мы можем сыграть в том, чтобы остановить ее распространение.

На страницах этой книги я буду предлагать вам подвергать сомнению все, что вы в настоящий момент знаете о выгорании, а затем расскажу, как развить новые навыки, чтобы справиться с ним. Я расскажу вам реальные истории, которые продемонстрируют нам лучшие и худшие условия труда, приправив их увлекательными примерами, исследованиями и неожиданными инсайтами. И вместе мы сможем разработать эффективный подход к полностью решаемой проблеме.

## Часть 1 Инсайты

### 1. Шесть причин эмоционального выгорания

Эмоциональное выгорание не происходит в один момент. Это медленная эрозия навыков преодоления трудностей и способности адаптироваться к ежедневному хроническому стрессу, который в конце концов накрывает нас с головой. Так что, возможно, сейчас самое подходящее время напомнить тем из нас, кто занимает руководящие должности, о том, как *не стоит* пытаться предотвратить выгорание.

Один из самых неэффективных приемов – сказать людям: «Просто скажите “нет”». Не так уж много людей могут позволить себе роскошь сказать своему боссу или клиентам: «Извините, но нет». Этот совет полон предвзятости, доминирования и, что еще хуже, виктимблейминга. Но, к сожалению, мы по-прежнему считаем этот классический совет способом снизить переутомление.

Также сейчас самое время напомнить руководителям, что эмоциональное выгорание не исчезает в классах йоги или тренажерных залах. Выгоранию все равно, дышат ли люди полной грудью или нет. И уж точно не будет никакой разницы, если вы начнете слушать звуки дождя тридцать секунд вместо пятнадцати. Но так проявляется психология отрицания у руководства.

Да, уход за собой – это хорошо. Такие процедуры могут поднять настроение в определенный момент времени и являются частью многогранной стратегии благополучия. Но на самом деле это тактика, а не стратегия. И она слишком абстрактна, чтобы действительно помочь предотвратить выгорание.

Скорее, выгорание – это совокупность плохой практики и политики на рабочем месте, устаревшего институционального наследия, должностей и личностей, подверженных более высокому риску, а также системных социальных проблем, которые оставались нерешенными и мучили нас слишком долго.

Теперь, когда мы прошли через стадию отрицания, можно начать более глубокое изучение того, что на самом деле лежит в основе эмоционального выгорания. Повторяю, мы можем его предотвратить, если узнаем, где зарождаются его истинные причины, и начнем работать именно с ними.

Опросник выгорания Маслач (МВИ) и десятилетия ее совместных исследований со Сюзан Джексоном и Майклом Лейтером показывают, что выгорание бывает вызвано:

- 1) высокими нагрузками;
- 2) субъективным ощущением неподконтрольности;
- 3) отсутствием награды или признания;
- 4) плохими отношениями;
- 5) несправедливостью и предвзятостью;
- 6) несоответствием ценностей.

Когда я привожу шесть основных причин эмоционального выгорания, некоторые спрашивают, должен ли человек обнаружить все шесть пунктов, чтобы диагностировать у себя выгорание? Категорически нет. Все пункты одинаково вредны для общего состояния, но одни возникают чаще других.

Я расскажу подробно про каждый, но для начала хочу уделить внимание тому, что кроется за всеми шестью причинами, – плохой корпоративной гигиене и тому, как она противоречит потребностям и желаниям сотрудников.

## Теория мотивации-гигиены

Корни эмоционального выгорания часто уходят в плохую корпоративную гигиену. Что это значит? Дам максимально упрощенное объяснение на обратном примере. Что такое хорошая гигиена? Такие рутинные действия, как чистить зубы, принимать душ и расчесывать волосы. Все это необходимо, чтобы опрятно выглядеть и чувствовать себя бодрым. Эти действия для нас так естественны, что мы их даже не замечаем. Но если бы мы перестали их совершать, то сразу же почувствовали бы, что что-то не так. А вскоре это почувствовали бы и все окружающие.

Так и на работе – наши основные потребности должны быть удовлетворены. Корпоративная гигиена должна быть внедрена настолько основательно, чтобы рядовые сотрудники считали ее чем-то само собой разумеющимся. Она включает в себя своевременную достойную заработную плату, обеспечение физической и психологической безопасности, понимание своей роли в рабочих процессах и доступ к необходимым инструментам и ресурсам. Это основы. Но, к сожалению, фраза Вольтера «здравый смысл не так уж распространен» часто очень точно описывает действительность.

У руководителей могут возникнуть «слепые зоны» из-за несоблюдения основных гигиенических требований внутри организации. Кто-то чувствует себя запуганным, а мы этого не заметили. Обеспечили ли мы людей психологической безопасностью? Поощряли ли не тех людей? Объяснили ли каждому члену команду, куда ему двигаться прямо сейчас?

Фредерик Герцберг разработал теорию гигиены в конце 50-х. Теперь она известна как двухфакторная теория мотивации-гигиены, которая сводится к тому, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполненной работы (1). Герцберг обнаружил, что удовлетворенность и неудовлетворенность от работы не зависят друг от друга, а сосуществуют параллельно.

По сути, гигиенические факторы необходимы для того, чтобы сотрудник не был недоволен, в то время как факторы мотивации необходимы для поощрения сотрудника к более высокой производительности. Также Герцберг классифицировал наши действия и их причины. Например, если вы выполняете действие, связанное с работой, только потому что должны, оно определяется как *движение*. Но если вы делаете то же самое, потому что хотите этого, то за него отвечает *мотивация*.

Представьте сотрудника, который говорит: «Я должен мыть полы в больничной палате, потому что это моя работа», и того, кто утверждает: «Мне нравится, что благодаря мне полы в палатах сияют, потому что я уверен: это помогает им скорее выздороветь». Важно убедиться, какое утверждение более точно отражает отношение человека к его работе.

Чтобы применить теорию на практике, работодателям рекомендуется формулировать рабочие задачи так, чтобы они мотивировали сотрудников на достижение максимальных результатов. Теория Герцберга подчеркивает ценность признания и вознаграждения как ключевого компонента и для удовлетворения потребностей, и для повышения мотивации. Рассмотрим это чуть позже. Герцберг также утверждает, что и мотивация, и гигиена одинаково важны. Предотвращая неудовлетворенность, мы уменьшаем риск эмоционального выгорания. Однако это не означает, что у сотрудника возникнет позитивный настрой или мотивация к работе. Да, обеспечивать хорошую корпоративную гигиену необходимо, но чтобы замотивировать человека, нужны другие инструменты. А именно: сделать его работу целенаправленной, страстной и увлекательной.

## Иерархия потребностей на работе

Теории Герцберга и работы Абрахама Маслоу, одного из самых знаменитых ученых XX века, широко известного за создание иерархии потребностей, пересекаются. Теория Маслоу предполагает, что у человека могут возникнуть потребности более высокого уровня только после того, как у него удовлетворены потребности предыдущего. Четыре базовых слоя его знаменитой пирамиды составляют изобилие, дружба и любовь, безопасность и физические потребности. Маслоу называет их «потребностями дефицита». Если они не будут удовлетворены, индивид будет испытывать беспокойство и стресс (2). Конечно же, мы не говорим о фундаментальных физиологических потребностях, таких как воздух, вода и пища. Без их удовлетворения человек не только не сможет думать о чем-то большем, но и просто существовать.

Интересный факт: Маслоу будет наставником Герцберга и окажет глубокое влияние на его работу в переполненных наркологических клиниках Нью-Йорка. Именно там Герцберг впервые выявил и описал выгорание как болезнь. Иерархия потребностей Маслоу – наша человеческая жажда сострадания, любви, безопасности и физической безопасности – подтолкнула ученых к исследованиям. Они дали возможность Герцбергу понять, что когда наши основные потребности не выполняются на рабочем месте, мы начинаем бороться за выживание.

Вот почему так важно различать гигиену и мотивацию – базовые и дополнительные потребности, которые мотивируют нас быть более вовлеченными, продуктивными и эффективными. По версии Маслоу, это разница между «потребностями дефицита» и «потребностями роста». Маслоу считал: они похожи на инстинкты и играют важную роль в мотивации поведения. Когда «потребности дефицита» не закрыты, мы чувствуем себя обделенными. Удовлетворяя их, мы уменьшаем уровень стресса, беспокойства, печали и депрессии. В противном случае – испытываем неприятные ощущения (3).

Потребность в самоактуализации, высший уровень пирамиды Маслоу, относится к реализации потенциала личности, самореализации, личностному росту и поиску «пиковых переживаний<sup>1</sup>». На вершине пирамиды «потребность в самореализации» возникает, когда люди достигают состояния гармонии, так как они полностью раскрывают свой потенциал (4). Мы видим, что та же закономерность раскрывается и в теориях Герцберга.

Факторы мотивации отличаются от гигиенических. С одной стороны, они включают в себя сложную работу, признание своих достижений, ответственность, возможность сделать что-то значимое, участие в принятии решений и чувство значимости для организации. С другой стороны, гигиенические факторы – это заработная плата, достойные условия труда, устраивающая нас политика компании и руководства, супервизия, хорошие отношения в коллективе, а также собственный статус и чувство безопасности.

Часто сотрудники не осознают, что в организации соблюдается хорошая гигиена, но если она отсутствует, люди сразу это почувствуют и их внимание начнет рассеиваться. Как только мы попадаем в условия, которые сильно отличаются от наших ожиданий, запускается процесс выгорания.

Теперь давайте рассмотрим шесть основных причин эмоционального выгорания. Начнем с наиболее часто встречающейся проблемы: высоких нагрузок.

---

<sup>1</sup> Обобщающее понятие для переживаний, связанных с внезапными ощущениями интенсивного счастья, полноты существования, которые нередко сопровождаются также сознанием некоторой «абсолютной истины» или единства всех вещей. (Прим. пер.)

## Первопричина № 1

### Высокие нагрузки

Согласно отчету компании Gallup, самый главный миф о выгорании звучит так: «Сотрудники, утверждающие, что они всегда загружены работой, в 2,2 раза чаще испытывают выгорание на работе – “очень часто” или “всегда”. Даже высокоэффективные сотрудники могут быстро перейти из разряда эффективных в состояние полной безнадежности, когда пытаются достичь нереалистичных целей и оправдать чужие ожидания» (5).

Переутомление было проблемой на протяжении тысячелетий. По словам египетского археолога Захи Хавасса, существуют свидетельства, что рабы, которые строили пирамиды и, в частности, перетаскивали неподъемные гранитные блоки, были обречены на раннюю смерть от деформации и переломов конечностей. Их продолжительность жизни была крайне низкой, в отличие от представителей знати, которые доживали до 50–60 лет. В интервью журналу *New Scientist* Хавасс сказал, что «они буквально работали до смерти» (6).

Сегодня, по словам Джоэла Го, Джеффри Пфедффера и Стефаноса Зениоса, работа является пятой по значимости причиной смерти в Соединенных Штатах. Об этих неутешительных цифрах стало известно из книги Пфедффера «Умереть за зарплату» (7). Международная организация труда сообщает, что слишком продолжительный рабочий день (8) ежегодно приводит к гибели 2,8 миллиона работников. А давление, связанное с работой, возросло за последние пять лет: более трети респондентов ссылаются на чрезмерную рабочую нагрузку и сжатые сроки (9) как на самый большой источник стресса. Затем наступает кризис и без того масштабная проблема становится грандиозной.

### Эмоциональное выгорание и пандемия

В 2020 году рабочая нагрузка резко возросла, и случилось это словно в один момент. Эти изменения в и без того перегруженном работой обществе привели к тревожному росту случаев выгорания. Согласно данным VPN-сервиса NordVPN, который отслеживает, когда пользователи подключаются и отключаются от Сети, продолжительность рабочего дня выросла на 3 часа в США, на 2 – во Франции, Испании и Великобритании (10).

Как я уже говорила во введении, опрос, который мы провели, позволил нам проанализировать большое количество личных историй о том, как эмоциональное выгорание влияет на каждого конкретного человека. Их слова меня очень тронули. Именно они послужили тем дополнительным топливом, которое было мне необходимо, чтобы продолжать работу над рукописью и идти вперед.

Кто-то сказал: «Похоже, с каждым днем мои коллеги работают все интенсивнее и дольше. Но мне кажется, что период, когда мы работаем на износ, не может быть слишком долговременным. Удаленная работа становится источником большего стресса, ведь необходимость в звонках, совещаниях и отслеживании выполнения задач увеличивается. Плюс ко всему наша нагрузка растет, мы начинаем поглощать больше информации, выполнять больше задач, и это превращается в замкнутый круг, в котором от нас требуют все больше и больше».

Продолжительность рабочего дня увеличивалась, как и количество встреч, и большинство из нас жило как в тумане, испытывая стресс из-за множества внешних факторов, включая физическое здоровье и безопасность. Тем не менее глобальное исследование, в котором приняли участие более 12 000 сотрудников, менеджеров, руководителей отдела кадров и высшего звена в одиннадцати странах, показало, что во время стресса 2020 года 42 % респондентов

все еще испытывали давление, требующее соблюдения стандартов производительности, 41 % опрошенных заявили, что от них ожидают выполнения более рутинных и утомительных задач и что они не могут справиться с большим количеством разнообразных сложных заданий (11).

Когда мы находимся в эпицентре значительных перемен, мысль о том, что можно вести бизнес как раньше, – весьма сомнительна. Странно, что для многих эта мысль не является очевидной. Я неоднократно убеждала руководство, что необходимо давать себе и остальным право быть слабым. Ожидания, которые лидеры возлагали на себя и других, были настолько завышенными, что неудивительно, что выгорание стало общемировой проблемой.

Пандемия просто сделала на ней акцент. Но существовали яркие примеры того, что некоторые руководители, несмотря на нетипичную ситуацию, в которой оказались, смогли принять разумные решения.

### **По пятницам выходной**

Как-то я брала интервью у Тодда Маккиннона, генерального директора компании из Сан-Франциско по управлению личными данными и правами доступа Окта. Эта компания в течение долгих лет получала солидные инвестиции, но десять лет пробыла в минусе, и только в период пандемии ее акции сильно выросли, а она сама стала оцениваться в миллиард долларов. Окта специализируется на том, что обеспечивает такую же надежную защиту данных сотрудника на удаленке, как если бы он работал в офисе с включенным файрволом. Маккиннон поделился со мной тем, как он пересмотрел условия оплачиваемого отпуска сотрудников во время пандемии, что и способствовало стремительному росту компании.

Дело в том, что для организации, в которой сотрудники на удаленке составляют основу бизнеса, виртуальный опыт является постоянной темой для обсуждения. Маккиннон заметил, что всегда стремился предоставить своим сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения о гибком графике и отгулах. Но во время пандемии понял, что его люди гораздо реже берут отпуск, необходимый им для восстановления сил.

Маккиннон сказал: «Данные показывают, что из дома наши сотрудники работали практически 24/7. Поэтому мы решили ввести дополнительные выходные. А потом и вовсе сделали пятницу выходным днем, но это не сработало. Почему? Потому что нагрузка осталась той же, а рабочая неделя стала короче. Поэтому людям приходилось работать по субботам, чтобы не выбиваться из графика. И для того чтобы снять напряжение с команды, вам нужно не сокращать рабочие часы, а корректировать нагрузку».

Это совершенно правильный подход, если мы хотим предотвратить эмоциональное выгорание. И не только в периоды кризиса. Маккиннон – пример мудрого руководителя, который изучает данные и действует в соответствии с ними. Так и нужно поступать, когда у нас нет возможности обратиться к историческому опыту.

### **Последствия переутомления**

Хроническое переутомление не только оказывает серьезное влияние на психическое и физическое здоровье, но и может привести к летальному исходу, если никак на него не реагировать.

Исследование, проведенное среди санитаров индийских больниц, показало, что увеличение количества рабочих часов является самым большим фактором риска. Потеря веса, ломота в теле, физическое истощение и хроническая боль в суставах – вот основные последствия переработки (12).

В это же время в Швеции было проведено исследование с участием 200 женщин, которое показало, что в случае переутомления в их слюне заметно повышается уровень корти-

зола. Его переизбыток может вызвать гипертонию, иммунодефицит, а также увеличение массы тела. Ученые обнаружили значительную корреляцию между количеством сверхурочных часов и повышением уровня кортизола. У женщин, перерабатывающих в неделю более 10 часов, уровень кортизола в среднем был примерно в два раза выше, чем у женщин с умеренной нагрузкой (13).

Еще одно исследование Университетского колледжа Лондона, в котором приняли участие более 600 000 работников, показало, что у тех, кто работал более 55 часов в неделю, риск сердечного приступа был на 13 % выше, а вероятность инсульта на 33 % выше по сравнению с теми, кто работал от 35 до 40 часов в неделю (14).

По словам Гонсало Шубриджа, директора по стратегическому развитию Great Place to Work UK, «когда сотрудники чувствуют себя перегруженными, они теряют уверенность в себе и могут стать злыми, раздражительными или замкнутыми. Другие симптомы чрезмерного стресса включают в себя беспокойство, депрессию, апатию, потерю интереса к работе, хроническую усталость, проблемы с концентрацией внимания и желудком, мышечное напряжение или головные боли, а также социальную замкнутость. Некоторые сотрудники могут даже начать употреблять алкоголь или наркотики, чтобы справиться с навалившимися проблемами» (15).

Вот еще несколько стратегий, которые могут помочь снизить уровень переутомления:

- Убедитесь в том, что сотрудники точно знают, чего от них ждут. Наладьте такую схему коммуникации, чтобы они не боялись задавать вопросы и идти на контакт. Вы должны быть уверены, что каждый работник знает, какие задачи стоят у него в приоритете. Контролируйте этот процесс, перенаправляя его, если заметите, что человек гонится за ложными целями, что сильно влияет на его производительность. Потребности могут меняться достаточно быстро, поэтому корректируйте цели своей команды каждую неделю, а если это необходимо – ежедневно.

- Сосредоточьтесь на сильных сторонах. Убедитесь, что сотрудники оптимально используют свои способности и навыки. Например, врачи выгорают с рекордной скоростью, потому что не так давно стали тратить кучу времени на заполнение электронных медицинских карт. Но ведь доктора изначально являются экспертами в области медицины, а не в управлении данными. Такие проблемы обходятся компаниям довольно дорого. Поэтому растрачивать таланты людей на задачи, которые не соответствуют их навыкам, вредно как для бизнеса, так и для самих людей.

- Если людям трудно овладеть определенными навыками, обеспечьте их возможностью обучения. В 2020 году, когда люди были вынуждены мгновенно реагировать на изменения в мире и на лету осваивать новые знания, многие из них были предоставлены самим себе. Когда ситуация стабилизируется, стоит ввести программы обучения на постоянной основе.

- На начальных этапах запуска проекта или продукта – чего угодно, что потребует больше ресурсов, чем обычно – обеспечьте работникам достаточный уровень поддержки, выделите им необходимые инструменты, бюджет и проконтролируйте, чтобы каждый занимался своим делом. Мы не должны соглашаться на что-то, для чего нам не хватает ресурсов и навыков, чтобы просто угодить боссу. Если у нас нет ресурсов для решения задачи, мы должны сообщить об этом руководству.

- Дайте каждому возможность высказаться, поделиться своими проблемами или идеями. Это помогает предотвратить ошибки в будущем и повышает эффективность.

- Выражайте уважение к тем, кто выполняет тяжелую работу. Сотрудники могут работать в периоды повышенной нагрузки, но это не должно становиться нормой. Поэтому при резком увеличении нагрузки убедитесь, что люди чувствуют, что их усилия оценены по достоинству.

- Поддерживайте связь с сотрудниками, но не занимайтесь микроменеджментом. Убедитесь, что работники не увязают в такой рутине, как постоянное составление отчетов и заполнение таблиц. Основой хороших отношений между менеджером и сотрудником является дове-

рие, а не постоянный контроль. Кроме того, он раздражает, утомляет и указывает на, как я это называю, ленивого руководителя. Существуют и другие, более эффективные методы управления производительностью и выпуском продукции.

- **Задавайте вопросы и предоставляйте людям возможность поделиться своими успехами с помощью анонимных опросов.** Руководить вслепую во времена перемен и стресса в лучшем случае неэффективно, а в худшем – небезопасно.

Мы столкнулись с ситуацией постоянно растущей рабочей нагрузки, которая делает уставших сотрудников еще более измотанными. По данным Национального бюро экономических исследований, за время пандемии количество совещаний увеличилось на 12,9 %, а рабочий день в странах Северной Америки, Европы и Ближнего Востока стал длиннее ровно на 48,5 минуты, что почти на 9 % больше, чем в период с 2019 по 2020 год (16).

Данные NordVPN также показали, что сотрудники запускают удаленный доступ все позже и позже. Всплески активности наблюдались между полуночью и тремя часами ночи, чего никогда не было до 2020 года (17).

Если вы хотите помочь сотрудникам перестать чувствовать необходимость всегда быть на связи, убедитесь, что они проходят цифровую детоксикацию. Вот несколько предложений:

- *Поощряйте ежедневные прогулки.* Попросите сотрудников включить в свое расписание двадцатиминутные интервалы, которые было бы здорово посвятить прогулкам на свежем воздухе. Поддерживайте это благое начинание и сами старайтесь подавать пример того, что всегда найдется время позаботиться о себе.

- *Попробуйте воссоздать поездку на работу.* Большинству людей, работающих на дому, непросто разделить работу и домашнюю жизнь. Пандемия сделала эту проблему еще более острой. Поэтому я рекомендовала бы вам отключить средства связи хотя бы на 20 минут, чтобы установить границу между работой и домом. Начните утро с двадцатиминутной прогулки по району или запрыгните в машину, чтобы выпить кофе в кафе и вернуться домой, а по дороге послушайте музыку или подкаст. Повторите те же действия, когда закончите рабочий день. Этот ритуал заставит ваш мозг чувствовать, что заканчивается одна часть дня и начинается другая.

## **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.