

**Если вы чувствуете себя как выжатый  
лимон, то это вот из-за чего:  
обратите внимание на ваш персональный  
«энергетический барометр»,  
поскольку он отражает уровень  
вашего внутреннего счастья**

***Манфред Кетс де Врис***

*(Перевод с англ.: Андрей Карпов)*

*Манфред Кетс де Врис – профессор международной бизнес-школы ИНСЕАД (INSEAD), основатель и экс-директор Центра глобального лидерства ИНСЕАД. Executive коуч и бизнес-консультант. Действительный член Международной психоаналитической ассоциации (IPA), Канадского психоаналитического общества (CPS), Парижского психоаналитического общества (SPP). Один из основателей Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO). Директор программы ИНСЕАД для топ-менеджмента «Вызов лидерства: развитие эмоционального интеллекта», научный руководитель Executive магистерской программы ИНСЕАД «Консалтинг и коучинг для изменений».*

Когда я столкнулся с Дирком, генеральным директором банка, которого я знал в течение некоторого времени, я спросил его, почему он выглядит таким подавленным. После короткого молчания Дирк ответил лавиной слов. Он чувствовал себя измотанным. На работе у него было слишком много встреч и часто с людьми, которые ему не нравились. Принимая во внимание свою должность, Дирк полагал, что его единственным выходом было притворяться и играть роль позитивного человека. Но это лишь вымотало его. Кроме того, он также страдал бессонницей, и тот короткий сон, который ему удавалось урвать, был наполнен кошмарами. Очевидно, Дирк был не в лучшей психической форме.

Я спросил Дирка, пользовался ли он когда-нибудь дневником для записи своих повседневных дел. Возможно, такой дневник мог бы пролить свет на то, какие факторы истощали Дирка, а что, напротив, наполняло его энергией. Он мог бы даже определить основные положительные

и отрицательные темы и события с помощью этого самостоятельно созданного «энергетического барометра». Осознание тех ситуаций, которые оказывали на Дирка негативное воздействие, помогло бы ему находить способы их упреждения.

Моя встреча с Дирком заставила меня задуматься о вредных привычках и событиях, которые часто отнимают нашу энергию. Это может касаться каждого из нас. Но признаем ли мы симптомы и будем ли готовы что-то с ними делать?

### **Наиболее распространенные причины потери энергии**

Чтобы больше узнать о том, на что может расходоваться энергия, я организовал опрос среди участников моего ежегодного семинара для руководителей компаний, проводимом в INSEAD, о привычках, ситуациях или мыслительных шаблонах, которые оказывают влияние на их психическое здоровье. Этот список оказался довольно интересным.

#### *Зависимость от интернета и других источников информации*

Неудивительно, что большинство руководителей жаловались на зависимость от интернета. Но их напрягал не только бесконечный поток общения, они также признавали, что тратят значительное количество времени, просиживая в социальных сетях, принимая участие в различных онлайн-мероприятиях, что неизбежно отвлекало их от решения основных задач. Некоторые сообщали о том, что они могут часами бездумно смотреть телевизор или видео в сети интернет.

#### *Неспособность управлять собственным временем*

Многие руководители признавались, что они неэффективны в расстановке приоритетов. Им было трудно решить, что являлось важным, и твердо придерживаться своего графика. У них также были проблемы с установлением границ, и они чувствовали, что их время зависит от приоритетов других людей. Интересно, что в то время как некоторые руководители жаловались на отсутствие структуры в их жизни, другие говорили, что их жизнь была чрезмерно структурированной с небольшой долей свободы для деятельности, заряжающей энергией.

#### *Чрезмерно завышенные ожидания*

Некоторые из руководителей часто чувствовали, что они пытаются угодить всем. Однако еще большее число руководителей стало жертвами перфекционизма. Они были предельно жестки к себе и отвергали мысль

о том, что могут совершать ошибки (как способ расти и развиваться). Вместо этого некоторые из них были мастерами изводить себя, переживая стресс из-за ситуаций, которые они не могли контролировать.

### *Продолжение непродуктивных отношений*

Необходимость иметь дело с негативными людьми оказалась еще одной распространенной жалобой. Некоторые руководители жаловались, насколько для них утомительно играть роль «мусорного ведра», в которое любой может сбросить свои проблемы. Другие отмечали, что они оказываются слишком чувствительными к определенным людям, которые знают, как ими манипулировать, и которых практически невозможно избежать, например, босс или члены семьи. Это наблюдение заставило некоторых понять, что они слишком долго находились в деструктивных отношениях. Хотя это истощало их энергию, они не всегда знали, как выбраться из этой ситуации.

### *Скудное питание*

Учитывая, что многие руководители находятся под постоянным давлением, многие из них питаются крайне скудно. Они ели слишком много фастфуда или просто потребляли чрезмерное количество пищи, чтобы успокоить себя. Действительно, у многих из них наблюдались серьезные проблемы с весом. Другие рассказывали мне, что они занимались самолечением (например, употребляли наркотики или злоупотребляли алкоголем), чтобы заглушить боль от своего утомительного эмоционального труда.

### *Синдром хронической спешки*

Многие руководители поделились тем, что их рабочая нагрузка и напряженный график командировок сделали их жертвами «синдрома хронической спешки». Точно так же, как Белый Кролик из «Алисы в Стране чудес», они всегда чувствовали себя в отчаянии, как будто время заканчивалось.

Откровенно говоря, многие руководители признавали, что некоторые из их энергозатратных действий совершались ими для того, чтобы избежать больших проблем в их жизни. Они предпочитали прибегать к «маниакальной защите» – поведенческому паттерну, при котором люди пытаются отвлечься от преследующих их чувств с помощью бурной деятельности или предаться противоположным мыслям или чувствам. Некоторые добавляли, что у них имеется склонность хоронить неприятные вопросы в «ментальных ящиках». Естественно, что эти проблемы имеют тенденцию всплывать на поверхность в более уродливом виде, с еще сильнее истощающими энергию способами и в самое неподходящее время.

## Принятие на себя обязательств по исправлению дисбаланса

Наряду с расходом вашей энергии, все упомянутые действия и ситуации также отнимают много времени – дни, часы и минуты – которые можно было бы посвятить активности, заряжающей энергией. Как выглядит ваш «энергетический барометр»? Отзываются ли у вас некоторые из вышеперечисленных тем? Если это так, то что вы с этим делаете? Вы можете перестроить свою жизнь, чтобы уделять больше внимания активности, повышающей общую энергетизацию, например:

- заниматься творческой деятельностью;
- проводить время с семьей и друзьями;
- практиковать спортивные упражнения или гимнастику;
- **совершать прогулки на свежем воздухе.**

По словам руководителей, еще одним важным времяпрепровождением, которое отошло на второй план, оказалось чтение. И очень жаль, так как чтение – это активность, которая может вносить свой вклад в **формирование эмпатии** и имеет множество других психологических и неврологических преимуществ.

Аристотель писал об эвдемонии, концепции, относящейся к «высшему человеческому благу» и описывающей жизнь, направленную на достижение максимального счастья через добродетель. Глубоко осмысленная жизнь достигается путем вовлеченности с другими людьми – членами семьи, друзьями и согражданами – во взаимовыгодную деятельность. Далее греческий философ провел различие между эвдемонией и гедонизмом, который является стремлением к субъективному благополучию через удовольствия, получаемые посредством еды, секса и социального взаимодействия. Аристотель предположил, что и гедонические, и эвдемонические пути имеют решающее значение для счастливой, полноценной жизни.

Если благополучие и счастье ускользают от вас, не забудьте надеть кислородную маску сначала на себя, прежде чем начинать помогать другим, так, как вы бы сделали, находясь на борту самолета при возникновении чрезвычайной ситуации. С точки зрения управления энергией, мы все должны в первую очередь позаботиться о себе, прежде чем мы сможем помочь другим. Играть роль мученика или, напротив, всегда держаться храбрецом – это не решение проблемы. Не стоит думать, что быть «менее совершенным» или просить о помощи – это проявление слабости. Раскрытие своей проблемы, как это сделал Дирк, – это смелый первый шаг к восполнению вашей драгоценной энергии.

### **If You're Feeling Drained, Here's Why**

**Manfred F. R. Kets de Vries**, INSEAD Distinguished Professor of Leadership Development and Organisational Change | October 25, 2019

Источник публикации: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/if-youre-feeling-drained-heres-why-12631> (Дата обращения: 04.05.2020)



*Manfred Kets de Vries, professor of Leadership Development and Organisational Change at INSEAD. Past Founding Director of INSEAD's Global Leadership Centre. Executive coach and business consultant. Member of International Psychoanalytic Association, Canadian Psychoanalytic Society and Paris Psychoanalytical Society. One of the founders of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO). Program director of INSEAD's Top Management Programme "The Challenge of Leadership: Developing Your Emotional Intelligence", scientific director of the Executive Master's "Coaching and Consulting for Change".*