

Dr. Kandi Wiens

Imunitetas PERDEGIMUI

Kaip emocinis
intelektas stiprina
atsparumą ir gerina
santykį su darbu



Dr. Kandi Wiens

Imunitetas PERDEGIMUI

Kaip emocinis intelektas
stiprina atsparumą
ir gerina santykį su darbu

Iš anglų kalbos vertė
Rūta Montvilienė



VILNIUS, 2025

Versta iš:

*Burnout Immunity: How Emotional Intelligence
Can Help You Build Resilience and
Heal Your Relationship with Work,*
by Kandi Wiens, EdD

Bibliografinė informacija

pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų
informacinės sistemos (LIBIS) portale *ibiblioteka.lt*

BURNOUT IMMUNITY.

Copyright © 2024 by Kandi Wiens. All rights reserved.

© Vertimas į lietuvių kalbą, Rūta Montvilienė, 2025

© Viršelis, Algimanta Sirvydaitė, 2025

© Leidykla VAGA, 2025

ISBN 978-5-415-02860-3

Skiriu Spenceriui, Colsenui ir Sawyeriui.
Mano širdis priklauso jums visą gyvenimą.

TURINYS

1. Kaip išsivaduoti iš perdegimo	9
2. Atvejo analizė. JŪS.	
Kas jums kelia pavojų perdegti?	34
3. Tinkamai išnaudokite stresą.	
Atraskite optimalaus streso zoną ir ją valdykite	88
4. Reguliavimo galia ir pažadas.	
Kaip išsaugoti efektyvumą streso metu	120
5. Tikslas, žmonės ir vertybės.	
Veiksmingoji prasmingų ryšių alchemija	171
6. Keturios gyvybiškai svarbios mąstysenos, padedančios įgyti imunitetą perdegimui.	
Kaip įsitikinimai gali stiprinti arba griauti atsparumą	212
7. 3A	
Atsigaukite, atkurkite ryšius ir apgalvokite iš naujo	254
Padėkos	294
Perdegimo rizikos įvertinimas	298
Pastabos	306

1.

Kaip išsivaduoti iš perdegimo

Slaugytoja du kartus patikrino mano kraujospūdį, paskui trečią, ketvirtą kartą. Tada tyliai išėjo iš kabineto, o aš stvėriau savo „BlackBerry“ telefoną ir puoliau žiūrėti, kas vyksta darbe. Atėjau į įprastą sveikatos patikrinimą. Tokį, į kurį užbėgi pusvalandžiui, gauni dešimtuką ir grįžti į darbą.

Po kelių minučių pasirodė gydytoja. „Kas atsitiko, Kandi? – paklausė. – Kaip jaučiatės?“ „Gerai,“ – atsakiau.

Aš tikrai jaučiausi gerai. Deja, tai, kas man atrodė normalu, buvo gyvybei pavojinga būseną dėl 200 / 110 siekiančio kraujospūdžio. Kaip netrukus sužinojau, toks aukštas rodmuo laikomas „hipertenzine krize“. Negydoma ji gali sukelti baisių pasekmių – organų nepakankamumą, regėjimo sutrikimus, insultą, širdies infarktą. Mirtį.

Gydytoja papurtė galvą. „Ne, jums nėra gerai. Turime kuo greičiau suvaldyti padėtį.“ Ji nedelsdama davė man vaistų kraujospūdžiui mažinti ir didelę dozę „Xanax“. Tada paskambino mano vyrui, kad atvyktų manęs pasiimti, o kai būklė stabili-

zavosi, liepė iškart važiuoti namo ir tris dienas ilsėtis lovoje. Jei būtų ėmę bent šiek tiek skaudėti galvą, privalėjau kviesti greitąją pagalbą.

Ką pagalvojau pirmiausia? *Jokių būdu negaliu skambinti į darbą ir pranešti, kad sergu, – juk kitą savaitę turiu vykdyti lyderystės ir vadovų rengimo programą!*

Antroji mintis, kuri jau tada man pasirodė nesveika, buvo tokia: *Ačiū Dievui. Pagaliau turiu pateisinamą priežastį miegoti.*

Trečioji mintis: *Ji visiškai teisi. Mano savijauta nėra gera.*



Šis įvykis gydytojo kabinete nutiko 2011 metais. Tam tikra prasme į tą dieną keliavau visą savo gyvenimą.

Užaugau indėnų rezervate rytinėje Montanos dalyje. Įsivaizduokite aukštą mėlyną dangų, auksinius kviečių laukus ir turtingą indėnų kultūros grožį – o kartu ir didžiulį skurdą, menkas išsilavinimo galimybės ir – iš mamos pusės – ilgą psichikos ligų ir alkoholizmo istoriją. Mano tėvai išsiskyrė po tragiškos mano dvejų metų vidurinėsios sesers mirties, tad mama liko viena rūpintis ką tik gimusiu kūdikiu ir manimi.

Nereikia nė sakyti, kad mums buvo sunku. Labai sunku. Mama išgyveno man nesuvokiamą traumą ir sielvartą, mes glaudėmės valstybės subsidijuojamame būste, gaudavome maisto talonus ir pagrindines indėnų sveikatos priežiūros paslaugas. Mokykloje iš manęs nuolat tyčiodavosi, kad esu per lieša. „Tai ne mano kaltė, – galvodavau sau, – juk per pastarąsias penkias dienas aš beveik nieko nevalgiau!“

Taip prasidėjo mano kova su trauminių įvykių sukeltu stresu ir nesaugumo jausmo skatinamu nerimu.



Dėl manyje užgimusios vidinės maksimalistės kaltinu aštuntojo dešimtmečio komedijas „Meilės laivas“ ir „Fantazijų sala“. Neturėjau nė menkiausio supratimo, kad galima gyventi ir už skurdo ribų, kol 1978 metais įsigijome pirmąjį televizorių. Abiejuose serialuose išvydau žmones, kurie turėjo svarbius darbus, prabangių drabužių ir pinigų kelionėms. Mačiau kitokį gyvenimo būdą ir ėmiau galvoti, kaip vieną dieną galėčiau gyventi, jei tikrai, tikrai daug dirbčiau. Įsivaizdavau save keliaujančią darbo reikalais, nešiojančią žvilgantį portfeli, atliekančią užduotis, kurių ekspertė esu (nesvarbu, kokios jos), ir žmones, prašančius mano patarimo.

Kai man suėjo dvylika metų, Montanos teismų sistema leido apsispręsti, kur gyventi, ir aš persikėliau į tėvo namus. Gyvenimas pasikeitė per vieną naktį. Tėtis, kilęs iš senos ištvermingų vokiečių menonitų giminės, buvo drausmingas ir darbštus. Jis turėjo „tikrą“ darbą – dirbo paskolų vadybininku nedideliame banke, – todėl staiga atsidūriau stabilioje namų aplinkoje. Jis rūpinosi, kad atlikčiau namų darbus ir niekada nepraleisčiau pamokų. Supratau, kad man patinka mokytis, ir pirmą kartą patyriau džiaugsmą, pasiekusi užsibrėžtus tikslus. Anksčiau gautus beveik vien ketvertukus per pusmetį pakeitė beveik vien dešimtukai, ir mano tylenis tėtis vos nesprogo iš pasididžiavimo.

Taip prasidėjo mano priklausomybė nuo aplinkinių vertinimo ir perdėtas poreikis siekti laimėjimų.

Kaip ir stipri baimė nuvilti tėtį, ypač po to, kai jis išgelbėjo mane nuo gyvenimo skurstant.



Skatinama tokio motyvacijų derinio, puikiai mokiausi vidurinėje mokykloje, o studijos universitete tapo realia galimybe. Nors daugiau neskurdome, pinigų papildomiems dalykams neturėjome, todėl žinojau, kad teks pačiai sugalvoti, kaip susimokėti už mokslą. Įsidarbinau indų plovėja „Busy Bee Truck Stop“ restorane Raundape, Montanos valstijoje, ir kiek galėdama taučiau kiekvieną centą. Laimėjau tris nedideles akademines stipendijas, paėmiau kelias studijų paskolas ir išvykau į koledžą, pirmoji savo šeimos istorijoje.

Kad pragyvenčiau, dirbau trijuose darbuose – buhalterė advokatų kontoroje, kokteilių padavėja pigiame bare ir programinės įrangos pardavėja prekybos centre. Kai pritrūkdavau pinigų, pasiimdavau semestro atostogas ir dirbdavau toliau, kol susitaupydavau pragyvenimo išlaidoms.

Taip tęsėsi per visas studijas, visada turėdavau vieną arba du darbus ir kartu mokiausi visus studijų programos dalykus. Kai kuriomis dienomis nebesuvokdavau, ar ateinu, ar išeinu, dažnai jausdavausi prislėgta. Tačiau nepaprastai bijojau pritrūkti pinigų. Dar labiau bijojau nebaigti studijų.

Taip įpratau veikti per skausmą.



Su didžiuliu stresu ir perdegimu pirmą kartą susidūriau pirmaisiais studijų metais. Lankiau aukštesniųjų kursų paskaitas, kurios man atrodė labai svarbios, ir tempiau visą užduočių krūvį, bet mano viršininkui advokatų kontoroje itin patiko mano darbas, todėl jis panoro, kad dirbčiau daugiau valandų. Jo įvertinimas buvo tarsi narkotikas, ir aš negalėjau nesutikti. Be to, kas aš tokia, kad atsisakyčiau papildomų pinigų?

O paskaitos ir seminarai universitete atitiko visas mano viltis. Nerte pasinėriau į studijas, o sėkmės jaudulys, nemeluosiu, buvo nepaprastai malonus ir įtraukiantis, nesvarbu, ar dėl puikiai išlaikyto egzamino, ar dėl dar vienos sumokėtos įmokos už mokslą. Dirbau dar sunkiau, miegodavau vos kelias valandas per parą, maitinausi kalakutienos dešrelėmis su raugintais kopūstais (kaip iš taupijųjų vokiečių menonitų vadovėlio). Mano vienintelė streso malšinimo priemonė buvo pašėlę vakarėliai, tarsi artėtų pasaulio pabaiga.

Įpusėjus semestruui buvau išsekusi tiek fiziškai, tiek psichologiškai. Susirgau opalige, vos galėjau praryti kąsnį, todėl nusilpau dar labiau. Vis dėlto nelėtinau tempo. Nežinojau kaip ir, tiesą sakant, nenorėjau. Nepaprastai bijojau pralaimėti ir vėl atsidurti ankstesnėje aplinkoje.

Vienas susirūpinęs draugas pasiūlė pasikonsultuoti su psichologu. Tai padėjo tiek, kiek tuo metu norėjau ir gebėjau suvokti. Įgijau tam tikrą supratimą apie tai, kokią stiprų stresą išgyvenu ir kaip blogai su juo tvarkausi (vartoju alkoholį, pervargstu, esu perfekcionistė), ir taip tik dar labiau padidinau jaučiamą įtampą. Deja, nebuvau pasiruošusi atsisakyti savo gyvenimo būdo ar dėti rimtų pastangų bei gilintis, iš kur atsirado mano nesveiki streso įveikos mechanizmai.

Atvirai kalbant, nekaltinu savęs. Niekas nėra pasiruošęs tokiam darbui, kol tam neateina laikas, o man prireikė daugybės metų. Suprantama, pasakoju šią istoriją, turėdama galimybę pažvelgti į praeitį. O tuomet tiesiog žinojau, kad mane kausto abejonės ir baimė. Būdama labai, labai užsiėmusi, galėjau išlikti dviem žingsniais priekyje.



O tada nušvito vilties žiburėlis.

Baigusi bakalauro studijas įstojau į magistrantūros programą, ir ji man nepaprastai patiko. Mane taip užvaldė susižavėjimas viskuo – užduotimis, puikiais dėstytojais ir studentais, vis plačiau atsiveriančiomis galimybėmis, – kad tarsi nebeliko vietos jokioms mano praeities baimėms ir abejonėms savimi. Vėl patyriau džiaugsmą mokytis – tiesiog dėl paties mokymosi. Būtent tuomet sužinojau eustreso, arba gerojo streso, sąvoką. Tai toks stresas, dėl kurio jaučiatės motyvuoti ir kupini teigiamų iššūkių, o ne prislėgti ir nesugebantys.

Taip jaučiantis mano įprotis persistengti, regis, padėjo pasiekti puikių rezultatų, o man nereikėjo mokėti didžiulės kainos, kurią sukelia blogasis stresas. Man sekėsi nuostabiai lengvai, mokslus įveikiau apimta savotiškos srauto būsenos ir baigiau studijas geriausiai savo kurse.

Pateikiau paraiškas dirbti šešioms įmonėms ir gavau pasiūlymus iš jų visų. Įsidarbinau konsultacinėje bendrovėje, kurios misija buvo siekti, kad mažas pajamas gaunančios šeimos pigiau ir lengviau gautų sveikatos priežiūros paslaugas. Buvau tiesiog sukurta tokiam darbui! Džiaugsmingai pervedžiau sutarties pasirašymo premiją į savo sąskaitą ir nusipirkau žvilgų odinį portfelių. Štai taip. Pagaliau žengiau į gyvenimą, apie kurį svajočiau nuo vaikystės.



Mano „krikštas ugnimi“, kaip jį vadino bendrovėje, prasidėjo pirmąją darbo dieną. Tai reiškė, kad kiekvienas naujas darbuotojas iškart įmetamas į patį darbų sūkurį, be jokio įvadinio instruktažo, tik užpildęs keletą žmogiškųjų išteklių skyriaus

anketų ateina į savo kabinetą. Maniškė, beje, lyg tyčia buvo tamsiame galiniame belangio sandėliuko kampe (taip, norėčiau, kad tai būtų tik pokštas!).

Dabar šypsai iš savo naivumo, bet tuomet visai nesijaudinau, kad naujokai neugdomi. Buvau ką tik baigusi universitetą ir kupina optimizmo, pasitikėjau savimi, kad galiu viską išmokti ir įveikti beveik vertikalią mokymosi kreivę. Be to, nuoširdžiai tikėjau įmonės misija ir neabejoju, kad dirbsiu lygiai taip pat atsidavusių kolegų komandoje. Pirmojo ketvirčio pabaigoje maniau, kad kilsiu į saulę ranka rankon su savo nepaprastai laimingais klientais.

Tuomet gavau savo pirmąją užduotį.

Mane paskyrė laikinai vadovauti klientų grupei, kurią sudarė devyni finansų konsultantai keturiose ligoninėse. Turėjau per metus pagerinti finansinius grupės veiklos rezultatus 200 procentų, įgyvendinti produktyvumo ir kokybės standartus, pakeisti daugybę procesų bei įdiegti naują technologiją. Ir ką jūs manote, du iš finansų konsultantų negalėjo pakęsti pokyčių, todėl nekontroliavo ir mane. Vienas nuolat ant manęs rėkė, kita perpykusi sviedė į mane sunkų segtuvą, kai tik įėjau į jos kabinetą. Tai tiek apie saulėtą sceną su laimingais klientais.

Maždaug po trijų mėnesių vaikinai iš mano komandos – vadinsiu jį Benu – pasivedė mane į šalį ir pasakė girdėjęs, kaip mūsų projektų vadovai kalba apie mane. Jie manė, kad suklydo priimdami mane į darbą, ir svarstė, ką su manimi daryti.

Pasijutau priblokšta. Kaip man galėjo taip nepavykti? Apytiksliai tuo pat metu su manimi buvo įdarbintos kitos trys jaunos moterys, ir, regis, nė viena iš jų nepatyrė sunkumų. Ką aš dariau ne taip?

Mano baisiausias košmaras virto tikrove. Paslaptis atskleista – aš nenusipelniau ten būti, ir visi tai žinojo.

Nesaugi maksimalistė turėjo tik vieną išeitį – stengtis dar labiau ir dirbti dar daugiau? Prašyti pagalbos nebuvo jokios galimybės. Toje aplinkoje pagalbos prašymas buvo laikomas silpnumo ar nekompetencijos požymiu, o mums aiškiai pasakyta „susiimti nesėkmės atvejų“. Arba įrodydavai, kad gali „susidroti su sunkumais“, arba tave išmesdavo iš darbo. O aš dėl savo jaunystės ir nepatyrimo paprasčiausiai maniau, kad verslo pasaulis tiesiog toks yra, ir neturėjau supratimo, kaip tai užginčyti ar ginti savo interesus.

Todėl man nė sykiu nekilo mintis prašyti atsiliepiamų apie savo darbo rezultatus ar pasikalbėti su vadovais ir išsiaiškinti, ar Beno žodžiuose yra tiesos. (Po daugelio mėnesių sužinojau, kad jis – užkietėjęs manipuliuotojas.)

Įsisukau į užburimą perfekcionizmo ir persidirbimo ratą, mano darbo valandų skaičius per savaitę išaugo iki penkiasdešimt penkių, šešiasdešimties, paskui šešiasdešimt penkių. Nieko daugiau nedariau, tik dirbau, keliavau darbo reikalais (ir dirbau lėktuve), o naktimis nugriebdavau kelias valandas miego, nors dažniausiai sapnuodavau darbą.

Netrukus tapau nelaiminga, išsekusi ir skaudžiai nusivylusi. Juk ne taip viskas turėjo klostytis. Kiekvieną sekmadienio vakarą mane sukaustydavo baimė ir nerimas, aš skaičiuodavau, kiek turėsiu grąžinti, jei išėsiu iš darbo. Bet supratau, kad niekada to nepadarysiu. Tai tik patvirtintų mano nesėkmę, o aš vis dar turėjau grąžinti 37 000 JAV dolerių studijų paskolų ir žūtbūt troškau įrodyti, kad jie nesuklydo priimdami mane į darbą.

Taigi likau sau ištikima, „susiėmiau“ ir tęsiau darbą.



Per kitus kelerius metus reikalai pagerėjo, nes įgudau atlikti savo pareigas, padėjo ir tai, kad man tikrai patiko darbas su klientais. Tačiau užduočių srautas niekada nesiliaudavo, o mano vadovai, kaip ir daugelis kitų, labai džiaugėsi turėdami tokią ambicingą, nesaugią maksimalistę kaip aš. Kas dešimt ar dvylika mėnesių gaudavau naują projektą, naują klientą, naują komandą, naują miestą ir naujų atsakomybių. Vos pasijusdavau prisitaikiusi, man dažnai pranešdavo, kad kitą savaitę esu reikalinga kitam projektui kitame mieste. Turėdavau greitai užbaigti darbus, atsisveikinti su klientais ir kolegomis, su kuriais buvau užmezgusi ryšius, ir judėti toliau.

Vis dėlto sekėsi puikiai, buvau ne kartą paaukštinta, gavau didelių premijų, man kėlė atlyginimą. Asmeninis gyvenimas buvo nuostabus. 2001 metais ištekėjau. Pirmojo vaiko susilaukėme 2003-iaisiais, o antrojo 2004 metais.

Iš šalies atrodžiau tikras sėkmės simbolis. Regis, turėjau viską – šaunų darbą, įspūdingas pareigas, sumanius, talentingus bendradarbius, puikią šeimą, gražius namus ir daugiau pinigų, nei maža liesa mergaitė iš indėnų rezervato būtų galėjusi įsivaizduoti.

Tačiau viduje vis dar jaučiau didžiulį nepasitikėjimą savi mi ir gilų poreikį įrodyti, kad esu pakankamai gera. Nors savo įmonei uždirbau milijonus dolerių pajamų ir gaudavau vis geresnes pareigas, man atrodė, kad bet kurią dieną kuris nors iš aukštesnių vadovų supras, jog esu „klaida“. Dabar ne tik nuolat dirbau dešimt ir dvylika valandų per dieną, bet ir nuolat nerimavau, ar viską gerai atlieku namuose. Ar pakankamai laiko praleidžiu su vyru ir abiem savo kūdikiais? Kaip smarkiai jiems kenkia, kad ilgai nebūnu kartu?

Sekmadienio vakarai vėl ėmė kelti siaubą. Tapo vis sunkiau save motyvuoti, o kai kuriomis dienomis – net pakilti iš lovos. Aiškinau tai pervargimu, – juk visos naujos mamos pavargsta? – ir sakiau sau, kad galėsiu šiek tiek atsipalaiduoti, kai sėkmingai užbaigsiu kitą didelį projektą. Arba galėsiu, jei tik pakentėsiu iki vasaros, pasiimti atostogų, atsigauti ir kokybiškai praleisti laiką su šeima, o tai sumažins mano amžiną kaltės jausmą.

Kartojau sau, kad tokia ypatinga sėkmė, kokios siekiu, reikalauja ypatingo pasiaukojimo.



2005 metais pasiekiau ribą. Birželio mėnesį mirė mama, tuo metu vienas mano sūnus buvo dvejų metų, kitas – šešių mėnesių. Mane prislėgė sielvartas ir pogimdyminė depresija. Pirmą kartą gyvenime išvis negalėjau dirbti. Tai nereiškia, kad nesistengiau. Nuslinkdavau prie kompiuterio, bet kaipmat paplūsdavau ašaromis. Pradėdavau projektą, bet mano smegenys tiesiog atsisakydavo dirbti. Jaučiausi pervargusi iki kaulų smegenų, o darbas nebeteko prasmės. Kam jis išvis reikalingas? Ar visos mano pastangos apskritai ką nors pakeitė?

Nusprendžiau išeiti atostogų, pabūti namuose su berniukais ir atsigauti. Jaučiausi dėl to kalta (ir be galo dėkinga, kad turiu tokią galimybę), bet nuojauta man kuždėjo, kad jei noriu kada nors vėl džiaugtis darbo teikiama pilnatve – jei apskritai noriu vėl kada nors *dirbti*, – turiu gydytis.

Nors abu vaikai buvo labai maži, o 2006 metais gimė trečiasis sūnus, tą dvejų metų laikotarpį prisimenu kaip gerą – tiesiog kaip *laisvalaikį*, – jei lygintume su darbinio tempu. Taip, net su naujagimiu ir dviem mažyliais mano gyvenimas atrodė

lengvesnis ir ramesnis, o aš iš tikrųjų miegodavau *daugiau*, nei dirbama konsultacinį darbą. Man tai buvo rimtas atsinaujinimo metas.

Tačiau po kurio laiko ėmiau jausti, kad sėdėti namie man nebepatinka. Kad ir kaip žavų leisti kiaurą dieną su trimečiais ir mažesniais, man labai trūko intelektualinės stimuliacijos. 2007 metais grįžau į darbą, pasiryžusi viską daryti kitaip. Tausojau savo laiką, nedirbdavau savaitgaliais, sukūriau tikrai gerus santykius su savo komandos nariais. Man nepaprastai patiko naujasis vaidmuo – vadovauti naujų darbuotojų ir vadovų ugdymo programoms, ir aš vėl įsimylėjau savo darbą.

Ironiška, bet vadovybė buvo taip patenkinta mano veikla, kad paauskštino mane dar kartą. Tai reiškė daugiau darbo, daugiau atsakomybės, daugiau kelionių. Mano darbo valandos vėl ėmė ilgėti, o streso lygis augti. Tačiau nenorėjau nieko nuvilti – ypač kai jie manimi taip pasitikėjo.

Pamažu, bet užtikrintai grįžau prie senojo tempo. Būčiau tęsusi ir toliau, jei 2011 metais mano kūnas nebūtų paskelbęs SOS.

Ir štai esu namie, privalau ilsėtis lovoje – prisimenu, kaip guliu ant sofos, nuo „Xanax“ jaučiuosi gerokai atsipalaidavusi, tik staiga mane persmelkia suvokimas. „Prakeikimas, – pagalvojau. – Juk aš beveik nusižudžiau! Kažką reikia keisti. *Man* reikia keisti.“

Tomis dienomis namuose pagaliau pradėjau atidžiai gilintis į savo stresą, nesveiką santykį su darbu ir sėkme, savigriovą skatinančius įveikos modelius. Visos karjeros metu buvau pernelyg užsiėmusi, kad stabtelėčiau ir pagalvočiau, kodėl dirbu taip atkakliai ir taip noriai aukoju viską už darbo ribų – laiką su šeima ir draugais, miegą, mankštą, atostogas, laisvalaikio užsiėmimus – viską, kas daro gyvenimą prasmingą. Galiausiai,

tik priversta visiškai sustoti, supratau, kokia perdegusi jaučiausi, nors mylėjau savo darbą su klientais ir vis dar tikėjau įmonės misija.

Supratau ir dar šį tą – besikaupianti baimė, į kurią iš visų jėgų stengiausi nekreipti dėmesio, kilo ne dėl darbo krūvio, netgi ne dėl pervargimo. Ji radosi, nes nuolat siekiau ne savo, o kitų žmonių tikslų.

Paplūdau ašaromis, nes pagaliau pripažinau, kad jaučiuosi labai nutolusi nuo savo tikrojo tikslo – o dar blogiau, kad gerai net nežinojau, koks jis, nes stengiausi siekti maksimalių rezultatų, versti save eiti pirmyn ir įtikti kitiems.

Čia pat, ant sofos, pasiryžau imtis rimtų pokyčių. Ko verta visa ta sėkmė, jei vos sulaukusi keturiasdešimties mirsiu nuo insulto?

Gavusi gydytojos leidimą, pradėjau reguliariai sportuoti ir praktikuoti dėmesingą įsisąmoninimą („mindfulness“) – apie tai nieko neišmaniau, kol neperskaičiau knygos „Ieškok savyje“ (*Search Inside Yourself*). Jos autoriaus Chade Meng Tano siūlymas būti „tingiu medituotoju“ (mano mėgstamiausias terminas – „lovos medituotojas“ arba „meditavimas lovoje“ (angl. *beditating*)) pakeitė viską. Pradėjau imti atostogas. Tikras atostogas, kai darbo reikalus palikdavau darbe, o sau leisdavau skaitmeninę detoksikaciją. Ėmiau nustatinėti ribas ir praktiškai jų laikytis. Daugiau jokių darbų savaitgaliais. Jokių nesibaigiančių komandiruočių ir darbo kelyje. Daugiau jokių „taip“ kiekvienam prašymui iš baimės ką nors nuvilti.



Tada darbe įvyko malonus netikėtumas. Dalis mano pareigų buvo apmokyti naujai priimtus darbuotojus, o maždaug tuo

metu verslo pasaulyje vis daugiau dėmesio ėmė sulaukti emocinio intelekto (EI) tyrimai. Yra keli skirtingi EI modeliai ir mokyklos, bet populiariojoje kultūroje labiausiai iškilo ir didžiulę įtaką mąstymui padarė dr. Danielio Golemano, psichologo ir mokslo žurnalisto, darbai. Golemanas EI apibrėžė kaip „gebėjimą atpažinti savo ir kitų žmonių jausmus, motyvuoti save bei gerai valdyti savo emocijas santykiuose“. Golemanas teigė, kad EI yra svarbiausias vadovavimo įgūdis ir išskirtinis veiksnys, geriausiai prognozuojantis sėkmę darbe. Buvau priblokšta sužinojusi, kad tūkstančių tyrimų išvadose teigiama, jog pagrindinis skirtumas tarp vidutiniškų lyderių ir išskirtinių lyderių yra EI. Įtraukiau EI apžvalgą ir keletą EI stiprinančių pratimų į mūsų įvadinio mokymo programą, ir naujiems darbuotojams tai labai patiko.

Man taip pat. Golemano pateiktos penkios pirminės emocinio intelekto sritys – savivoka, savikontrolė, savęs motyvavimas, empatija ir socialiniai įgūdžiai – privertė mane rimtai susimąstyti apie savo pačios vadovavimo stilių ir kaip nepakankamas savęs suvokimas bei prasti savikontrolės įgūdžiai prisidėjo prie darbe patiriamo streso. Kol nesusirgau, veikiau automatiškai, nekreipiau dėmesio į signalus, kad nebevaldau streso, ir galiausiai, kaip dabar supratau, visiškai perdegiau. Anksčiau įsivaizdavau, kad perdegimas yra gilus išsekimas ar tokia įtampa ir pervargimo būseną, kai norisi tiesiog viską mesti. Tačiau iš tikrųjų perdegimas apima daugybę fizinių, psichinių, emocinių simptomų ir įvairiems žmonėms gali pasireikšti labai skirtingai. Neatpažinau savojo iš dalies todėl, kad man trūko savivokos, o mano patirtas perdegimas neatitiko itin siauro įsivaizdavimo, kurį buvau susidariusi. Perdegimas, kaip netrukus sužinojau, yra aiškiai išreikštas ir gerai ištirtas reiškinys darbe, kurį tyrinėja šios mokslo srities ekspertai.

Pasaulio sveikatos organizacijos duomenimis, perdegimą apibūdina trys ypatybės:

1. pervargimas ir išsekusi energija,
2. cinizmas ar neigiamas požiūris į savo darbą,
3. sumažėjęs profesinis efektyvumas (jausmas, kad darbe nepasiekiate būtinų rezultatų ar prastai dirbate).

Mano patirtis atitiko visus punktus. Svarsčiau, ar galėčiau pritaikyti naujus įgūdžius stresui valdyti, jei kaip nors sustiprinčiau savo emocinį intelektą? Jei anksčiau būčiau turėjusi geresnę savivoką ir tvirtesnius streso valdymo įgūdžius, ar būčiau visiškai išvengusi perdegimo?

.....

KAS APSKRITAI YRA EI?

Danielis Golemanas išpopuliarino emocinio intelekto sąvoką 1995 metais, vėliau su kolegomis dr. Richardu Boyatzisu bei dr. Annie McKee šį modelį išplėtojo ir įtraukė keturias sritis – savivoką, savikontrolę, socialinį sąmoningumą ir santykių valdymą, – kurios apima dvylika atitinkamų EI kompetencijų, t. y. išmokus gebėjimus, padedančius siekti puikių rezultatų (žr. 1.1 pav.).

Praktiškiausia prasme EI yra kompetencijų rinkinys, padedantis suvokti, kaip mūsų emocijos veikia mūsų mintis ir elgseną, taip pat suprasti savo socialinę aplinką ir kaip joje sėkmingai dirbti. Iš esmės emocinis intelektas padeda

- suprasti save,
- valdyti save,
- suprasti kitus,
- valdyti santykius.

Du patraukliausi emocinio intelekto aspektai yra šie:

- El kompetencijų galima išmokyti. Gyvenimo ir darbo patirtis formuoja mūsų pirminius EI pagrindus, o mes, sąmoningai praktikuodamiesi, šiuos įgūdžius galime toliau puoselėti, adaptuoti ir tobulinti.
- Kuo dažniau pasitelkiame EI kompetencijas, tuo labiau jos tobulėja.

Šioje knygoje rasite pratimų, vertinimų ir klausimų apmąstymams, kurie padės jums praktiškai išbandyti, kaip ugdyti ir taikyti savo emocinį intelektą suvaldant stresą ir apsisaugant nuo perdegimo.

Savivoka	Savikontrolė	Socialinis sąmoningumas	Santykių valdymas
Emocinė savimonė	Emocinė savikontrolė	Empatija	Įtaka
	Gebėjimas prisitaikyti		Koučeris ir mentorius
	Orientacija į pasiekimus	Organizacinis sąmoningumas	Konfliktų valdymas
	Teigiamas požiūris		Komandinis darbas
			Įtaigus vadovavimas

1.1 pav. Emocinio intelekto sritys ir kompetencijos

Sėkminga Dr. Kandi Wiens karjera vadybos konsultacijų srityje turėjo didžiulių neigiamų pasekmių jos sveikatai ir emocinei gerovei. Po to, kai perdegimas sukėlė gyvybei pavojingą krizę, ji paliko pelningą darbą ir įstojo į doktorantūros studijų programą Pensilvanijos universitete. Noras suprasti, kodėl perdegimas milijonus žmonių išsekina, susargdina, atima įkvėpimą ir motyvaciją, paskatino knygos autorę gilintis ir perdegimo reiškini.

Savo tyrime K. Wiens atrado kai ką nuostabaus: nepaisant pavojingo darbinio streso lygio, kai kurie žmonės, regis, buvo natūraliai atsparūs perdegimui. Ką turėjo šie žmonės, ko neturėjo ji ir milijonai kitų? Ko galima pasimokyti iš tų, kurie išsaugo emocinę pusiausvyrą, nepaisant sudėtingų darbo sąlygų ir didelės psichologinės įtampos?

Knyga „Imunitetas perdegimui“ išmoks įvaldyti ir lavinti emocinio intelekto įgūdžius, strategijas ir principus bei pritaikyti juos savo pareigoms ir darbinei aplinkai, išvengti perdegimo jam dar neprasidėjus ir mėgautis teigiamu santykiu su darbu.



Dr. Kandi Wiens yra vyresnioji mokslo darbuotoja ir kelių programų direktorė Pensilvanijos universitete (JAV). Ji buvo įtraukta į „Thinkers 50 Radar class 2024“ sąrašą, ir jos darbai buvo pristatyti „Harvard Business Review“ žurnale ir knygose. K. Wiens sukūrė ir įgyvendino daugiau nei 2000 lyderystės ugdymo programų, mokinančių pasitelkti ir lavinti savo emocinį bei socialinį intelektą.

