НЕСАМОВИТА СТІЙКІСТЬ

Боротьба зі стресом на робочому місці завдяки розмові за розмовою

ЕДВАРД БЕЛТРАН

Переклад з англійської Івана Топорова

«Моноліт Bizz»
Харків — 2025

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

УДК 159.944.3
Б 43

Белтран Едвард
Б 43 Несамовита стійкість: боротьба зі стресом на робочому місці завдяки розмові за розмовою / Едвард Белтран ; пер. з англ. Івана Топорова. — Харків: Моноліт Бізз, 2025. — 248 с.

ISBN 978-617-8278-01-4

Стрес на робочому місці став звичним супутником сучасного життя, але чи справді ми приречені боротися з його наслідками? У книжці «Несамовита стійкість» Едвард Белтран пропонує новий підхід до подолання робочого стресу: він розглядає його не як ворога, а як сигнал до дії, пояснюючи, як поєднання самосвідомості, аналізу й ефективних розмов допомагає розпізнавати причини стресу, уникати його негативного впливу і створювати культуру довіри та співпраці. Завдяки біометричному інтелекту, передовим дослідженням у сфері поведінкових наук і практичним моделям комунікації автор показує, як перетворити виклики на можливості, зміцнити свою стійкість і поліпшити якість роботи та життя.

Ця книжка для всіх, хто прагне ефективно взаємодіяти, працювати без виснаження та розвивати стійкість — розмова за розмовою.

УДК 159.944.3

© Edward Beltran, 2024
Ukrainian edition published by arrangement
with Agentia Literara LIVIA STOIA
© Топоров І. В., переклад з англ., 2025
© ТОВ «Видавництво “Моноліт Бізз”», 2025

Усі права застережено, зокрема й право часткового або повного відтворення у будь-якій формі.
PAN

ISBN 978-617-8278-01-4

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

ЗМІСТ

Передмова 7

Вступне слово 11

Вступ. 15

ЧАСТИНА 1: РОЗУМІННЯ НЕСАМОВИТОЇ СТІЙКОСТІ

Розділ 1: Переосмислення стійкості 21

Розділ 2: Зв'язок між стресом на робочому місці і стресостійкістю 39

Розділ 3: Розширення можливостей самоусвідомлення 59

Розділ 4: Використання біометричного інтелекту для аналізу й оцінювання першопричин стресу 79

Розділ 5: Традиційні підходи до керування стресом 97

Розділ 6: Вживання заходів через «несамовиті розмови» 111

ЧАСТИНА 2: ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ НЕСАМОВИТОЇ СТІЙКОСТІ

Розділ 7: Несамовита стійкість у дії 135

Розділ 8: Надання і приймання зворотного зв’язку: модель розмови зі зворотним зв’язком 141

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

Розділ 9: Подолання конфлікту:
модель конфронтаційної розмови 154

Розділ 10: Робота в умовах високого тиску:
модель розмови про делегування повноважень 165

Розділ 11: Робота поза зоною комфорту:
модель розмови про відповідальність 174

Розділ 12: Підтримання балансу між роботою
й особистим життям: модель
переговорної розмови 183

Розділ 13: Реагування на зміни:
модель командної розмови 196

Розділ 14: Формування залучення: ще один приклад
використання моделі командної розмови 208

Розділ 15: Побудова культури:
модель розмови про цінності 219

Висновок 231

Примітки 235

Подяки 243

Про автора. 245

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

Присвячую Сьюзен — за віру в мене та наше спільне бачення, як покращувати світ розмова за розмовою.

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

ПЕРЕДМОВА

У японців є слово «кароші», яке можна перекласти як «смерть від перевтоми». Це явище цілком реальне, може статися раптово і не є рідкістю. Хоча вам, можливо, й не загрожує небезпека впасти за робочим столом, та, судячи з результатів, те, що нас не вбиває, не робить нас сильнішими. Це змушує нас тривожитись і щосили боротися з постійним занепокоєнням і страхами.

Добра і погана новина — це та сама новина.

Добра новина полягає в тому, що ваш лікар може призначити вам один із п'ятдесяти чотирьох препаратів від тривоги і майже кожен смарт-годинник може виявити серйозні ризики для здоров'я, як-от миготлива аритмія, проблеми з диханням і підвищений рівень стресу.

А погана новина — у тому, що ваш лікар може призначити вам один із п'ятдесяти чотирьох препаратів від тривоги, а ваш годинник може повідомити, що ви у стані стресу.

Проблема криється в тому, що вживання таблеток і сповіщення від годинника не дають розуміння того, чому ви тривожні, а тим паче, як позбутися тривожності. Хоча нам рекомендують виконувати фізичні вправи, медитувати, кинути палити і змінити раціон харчування, тривога все одно не зникає.

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»
Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

Якщо фармацевтична й технологічна галузі інвестували значні кошти, час і зусилля у зниження тривожності, то, мабуть, це важлива справа. Так і є. Приблизно 301 мільйон людей у всьому світі вживають таблетки від тривожності. Компанії вважають психічне здоров'я своїх співробітників головним пріоритетом. Ні для кого не секрет, що тривожність — убивця продуктивності та саботажник кар'єри. До того ж, якщо ви дбаєте про своїх співробітників, отже, хочете, щоб вони були щасливі, здорові та життєздатні.

Якби ми всі почувалися менш тривожними й більш стійкими, було б чудово, але як цього досягти? Що ж, якщо ви втомилися від чергових рецептів від тривоги чи переживаєте, що ваш кров'яний тиск вищий, ніж має бути, і хотіли б замінити тривогу на стійкість, рішення ви знайдете в цій книжці.

У книжці «*Несамовита стійкість: Боротьба зі стресом на робочому місці завдяки розмові за розмовою*» Ед Белтран пропонує рішення. Оскільки наші тіла не брешуть, Ед працював з експертами в галузі біометрії, щоб перенести перевірені принципи та практики «несамовитих розмов», підкріплені багаторічним досвідом керування динамікою на робочому місці, у світ науки, надаючи біометричні дані через застосунок Pulse до вашого натільного пристрою, який робить значно більше, ніж просто сповіщає вас про сигнали стресу.

По-перше, Pulse — це крихітний детектив стресу у вашому житті. Він використовує найновіші наукові дані про відстеження стресу, працює в парі з вашими натільними технологіями і — що дуже важливо — *пов'язує* стресові події з вашим календарем, щоб ви могли бачити, *коли* саме переживаєте стрес: наприклад, коли ви надаєте або приймаєте зворотний зв'язок, проводите чи відвідуєте чергову пустопорожню зустріч, на якій, як підозрюєте, справжньої проблеми не обговорюють, спілкуєтеся з важким клієнтом, переглядаєте зі своїм босом перелік справ (який, як ви знаєте, неможливо виконати), стикаєтеся з незадовільною роботою та багато чого

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

іншого. Тепер ви можете розставити всі крапки над «і»: «Ось коли я відчуваю стрес. *Це* пояснює ще одну безсонну ніч».

По-друге, Pulse дає індивідуальні поради щодо подолання стресу. Якщо, наприклад, ви відчуваєте стрес, коли вам потрібно надати зворотний зв'язок, застосунок рекомендує коучинг зі штучним інтелектом, який запропонує вам індивідуальні підходи до того, як діяти наступного разу, коли у вашому графіку буде заплановано зворотний зв'язок. Ви навчитеся надавати зворотний зв'язок, перетворюючи потенційно стресову подію на продуктивну розмову, що не лише дає результат, а й збагачує стосунки.

Ви зрозумієте, що ваша кар'єра, ваша компанія, ваші стосунки та й саме життя досягають успіху, стабілізуються або зазнають невдачі поступово, а тоді раптово — завдяки одній розмові. Здається, ми часто спимо під час «поступового» руху нашого життя, прокидаючись лише тоді, коли приходимо до руйнівного «раптового», як-от серйозна хвороба, втрата роботи, стосунків, упевненості чи щастя. Тепер ви можете втручатись у своє психічне здоров'я поступово, відвертаючи небажане «раптово». І хоча жодна розмова не гарантує зміни траєкторії кар'єри, компанії, стосунків чи життя, будь-яка розмова може це зробити.

Ед показав Pulse окремим людям та організаціям, перш ніж запропонувати його світові, і зворотний зв'язок був приголомшливим. Ідея, що самоусвідомлення + «несамовиті розмови» = стала стійкість, набула шаленої популярності.

Сказати, що я в захваті від цього — нічого не сказати. Було дуже приємно працювати з клієнтами Fierce у всьому світі й відзначати їхні дивовижні результати. Це чудово — отримувати електронні листи від людей, які розповідають про величезний вплив, який ці розмови мали на їхні компанії, шлюб і життя.

А головне — Pulse доступний для вас 24/7. Так би мовити, Fierce у вашій кишені. Більше ніякої тривоги. Ви будете стійкими.

Сьюзен Скотт, авторка книжок «*Несамовиті розмови*», «*Несамовите лідерство*» та «*Несамовита любов*»

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

ВСТУПНЕ СЛОВО

Я був молодий, коли вийшла надзвичайно популярна книжка Сьюзен Скотт «*Несамовиті розмови*» (*Fierce Conversations*). Навіть звичайні розмови не були для мене чимось особливим. Але «несамовиті розмови» звучали як щось, чого слід уникати за будь-яку ціну. Я не надто замислювався над тим, який вплив мають мої слова. Я не шукав ясності й розуміння. Я б посміявся з ідеї емоційного інтелекту. Нічого з цього не було на моєму радарі.

Я був зосереджений на тих самих цілях, що й більшість молодих людей: здобути освіту, почати кар'єру, розважитися, знайти кохання. Щиро кажучи, я не був надто рішучий чи стійкий. Але я був цілеспрямований. Я заклав міцний фундамент з фінансів, технологій і бізнес-навичок, завдяки яким працював у провідних консалтингових компаніях як консультант великих корпорацій і стартапів. Я відчув на собі вплив високого рівня стресу, що притаманний роботі у потужних організаціях. Ласкаво просимо в доросле життя.

Мої наставники та менеджери мали переконання, які суперечили принципам довірливої комунікації. Вони вчили мене приховувати свої вразливі місця, тримати інформацію в таємниці та маніпулювати ситуаціями заради особистої вигоди. Однак, працюючи фінансовим директором у багатомільярдній

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

компанії, я дійшов до переломного моменту. Я звинувачував президента організації у проблемах з культурою та продуктивністю, але зрештою зрозумів, що сам відіграв значну роль у закріпленні цих проблем як лідер кількох команд.

За чотири роки роботи мені набридла така ситуація, і я став шукати нові можливості в Сіетлі й натрапив на Fierce — організацію, про яку ніколи раніше не чув. Її місія — покращувати світ завдяки розмові за розмовою, хоча це часто називають *м'якими навичками*, — зацікавила мене.

Знайомство з книжкою «*Несамовиті розмови*» стало для мене трансформаційним. Завдяки легким для сприйняття моделям розмови вона навчила мене розв'язувати міжособистісні проблеми як в особистому, так і у професійному житті. Моє життя докорінно змінилось, особливо зважаючи на мій досвід роботи у великих, знеособлених корпораціях, де нечемність була нормою.

Коли я читав книжку Сьюзен, мене вразила одна фраза: «Яку розмову чи розмови ви пропустили або провалили, щоб опинитися в такій ситуації?». Особисто мене її ідеї приголомшили. Вони змінили мене як лідера, змусивши глибоко замислитися над своєю кар'єрою та життям. Я усвідомив, що мій успіх чи провал часто залежить від якості моїх взаємодій і, що ще важливіше, від моєї здатності спочатку розпізнати, коли потрібна складна взаємодія, а потім знайти в собі сміливість і вміння долучитися до неї. Я зрозумів, що втратив багато можливостей.

Особливо мені запам'ятався випадок, коли генеральний директор моєї попередньої компанії сказав, що саме я відповідаю за досягнення кращих результатів, зокрема у співпраці з президентом. Тоді я не почув справжнього змісту цього послання. Коли ж прочитав книжку Сьюзен, до мене дійшло, що слова генерального директора були не просто проханням, а вимогою до мене як до керівника вищої ланки, і це не стосувалося лише мене. На жаль, я не виправдав очікувань, і генеральний директор, який мене найняв, поклав на мене

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

відповідальність за мою неефективність. Я провалив ту важливу розмову. Тепер я розумію, наскільки значущі щирі розмови і як вони впливають на результати й стосунки.

Я приєднався до Fierce — компанії, яку у 2001 році заснувала Сьюзен, що також є авторкою книжок «*Несамовите лідерство*» та «*Несамовита любов*». Її принципи стали рушієм навчання для мільйонів людей.

З благословення Сьюзен мене призначили генеральним директором, і я працюю над втіленням спільного бачення майбутнього, залучаючи нові ідеї, технології й кадри, щоб сприяти реалізації місії та впливати на покращення світу завдяки розмові за розмовою.

Я тісно співпрацюю з чудовою командою, до якої входить Гейб Де Ла Роса — наш головний спеціаліст із поведінкових наук. Гейб спеціалізується на дослідженнях у галузі індустріальної та організаційної психології, завдяки чому є одним з найкращих експертів ВМС із бойових дій і стресу. Його дослідження зосереджені на стійкості, а також на тому, як люди та організації можуть залишатися вірними своїй місії, борючись зі стресом.

Мій власний досвід і любов до технологій, неординарні погляди Сьюзен і дослідження Гейба допомогли створити нову платформу під назвою «Несамовита стійкість» і застосунок Pulse. Наша команда поєднує високотехнологічні рішення, покликані поліпшити культуру на робочому місці та сформувати стійку робочу силу для майбутнього. Наша спільна пристрасть — змінювати світ на краще, долаючи стрес на робочому місці. Для цього ми використовуємо підхід, який є більш цілеспрямованим і, як показують наші дослідження, ефективнішим за традиційні методи керування стресом, і водночас досягаємо надзвичайних результатів.

Я радий поділитися нашими знаннями й ідеями, щоб допомогти людям і організаціям розвивати *несамовиту стійкість* — спосіб мислення та набір навичок для того, щоб долати стреси, ефективно комунікувати й успішно протистояти викликам.

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

Ця книжка покликана демістифікувати стрес і запропонувати радикальний підхід до стійкості, який не передбачає, що стійкість притаманна лише богам серед нас, натомість представляє модель, завдяки якій кожен може навчитися ставати стійкішим і будувати організації, в яких стійкість є основною складовою їхньої ДНК. Ключ до розвитку *несамовитої стійкості* полягає в умінні передбачати, розуміти та долати стреси, які кидають виклик роботі й особистому життю. *Несамовита стійкість* стала невіддільною частиною мого життя, і я маю честь поділитися нею з вами.

ВСТУП

«*Несамовита стійкість: Боротьба зі стресом на робочому місці завдяки розмові за розмовою*» допомагає створити культуру стійкості, розширює можливості команд і трансформує компанії, значно знижуючи стрес на робочому місці. Впродовж усієї книжки я наголошуватиму на важливості мати сміливість бути свідомими себе й діяти, зважаючи на своє тіло та розмови. Йдеться про те, щоб мислити й діяти рішуче.

Ця книжка призначена для людей, які працюють у колективах будь-якого типу та розміру: в очному, гібридному чи віртуальному форматі. Іноді я спеціально зупиняюся на проблемах і обов'язках лідерів, але більшість моїх ідей і підходів стосуються всіх, хто є частиною організації. Крім того, хоча я розглядаю лише деякі проблеми зі стресом, не пов'язані з роботою, ідеї та моделі, які я використовую, безперечно, застосовні й до особистого та сімейного життя.

Я поділюсь приватними історіями, кейсами, вправами, практичними порадами та дієвими стратегіями, які застосовували в компанії Fierce Inc., де я є генеральним директором. У розповідях, описах і більшості кейсів я використовував імена як псевдоніми. У кількох випадках, де вважав це важливим, я вказував повні імена реальних людей.

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»
Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

Книжка складається з двох частин, і я наполегливо рекомендую прочитати першу частину, щоб зрозуміти принципи й дослідження, які лежать в основі моїх порад. Друга частина містить конкретні способи подолання деяких основних стресових факторів, з якими стикаються люди та організації.

Частина 1 «Розуміння несамовитої стійкості» описує *цикл несамовитої стійкості* — чотири ключові кроки до її досягнення: усвідомлення, аналіз, оцінювання та дію. Я даю нове визначення стійкості, черпаю натхнення в елітних спортсменів, досліджую взаємозв'язок між стресом на робочому місці і стійкістю та переосмислюю традиційні підходи до керування стресом. Я також розповідаю про силу самосвідомості, роль біометричної інформації в розвитку самосвідомості й пояснюю, як інноваційний інструмент, який я створив разом з моєю командою у Fierce, допомагає людям на їхньому шляху до стресостійкості у поєднанні з умілими, структурованими розмовами і традиційними методами керування стресом.

Частина 2 «Практичне застосування несамовитої стійкості» покаже вам, як застосовувати все це на практиці, використовуючи кілька розмовних моделей для вирішення типових проблем, з якими стикаються організації. *Цикл несамовитої стійкості* пропонує практичні стратегії для втілення в життя. Мета цього розділу — допомогти вам:

- Позитивно створювати оптимальну культуру на робочому місці.
- Ефективно надавати і приймати зворотний зв'язок.
- Легше долати конфлікти.
- Почуватися комфортніше, працюючи поза зоною комфорту.
- Знаходити баланс між роботою й особистим життям.
- Реагувати на зміни спокійно і впевнено.

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

- Працювати в умовах високого тиску, застосовуючи унікальний підхід до делегування обов'язків.

Приєднуйтеся до мене в цій трансформаційній подорожі, адже ми вирушаємо на пошуки шляхів подолання стресу на робочому місці — розмова за розмовою. Разом ми можемо розвинути *несамовиту стійкість*, розширити можливості людей та організацій і створити робочі місця, де люди й організації вибудовують культуру співпраці на основі конструктивної взаємодії, що веде до бажаних результатів.

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

ЧАСТИНА 1

РОЗУМІННЯ НЕСАМОВИТОЇ СТІЙКОСТІ

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

РОЗДІЛ 1

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СТІЙКОСТІ

Виживає не найрозумніший із видів, не найсильніший, а той, хто здатен найкраще адаптуватись і пристосуватися до мінливого середовища, в якому він опинився.

Леон С. Меґґінсон

Я постійно думаю і говорю про стійкість. Це почалось у ранньому дитинстві. Моя мексиканська бабуся, моя *абуела* (з ісп. abuela — бабуся), була міцним горішком, вона набула своєї стійкості, переживши Велику депресію. Вона виросла в бідності, працюючи в полі в дитинстві, а в дорослому віці — хатньою робітницею, водночас виховуючи вісьмох дітей у двокімнатній халупі. Бабуся завжди тримала голову високо і проживала кожен день із гідністю та гордістю за свою роботу. Ми жартували, що вона прибирала так старанно, що змітала землю із земляної підлоги.

Моя бабуся цінувала те, що мала. Стикаючись із багатьма перешкодами, вона залишалася морально стійкою, ніколи не скаржилась і не жаліла себе, а й далі працювала щодня. Один із моїх перших спогадів, коли мені минуло п'ять чи шість років, — те, як ми з нею ходили до східних парків Сан-Хосе

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»

і рилися в сміттєвих баках у пошуках алюмінієвих бляшанок, які можна було здати на переробку за гроші. Вона відкладала ті гроші, щоб я міг вступити до коледжу.

Я не виріс у бідності, як моя абуела, і гроші за ті бляшанки не були потрібні для мого фонду на коледж. Але уроки, які вона мені давала, були вкрай важливі. Ми можемо бачити цінність у всьому й бути за все вдячними. У важкі часи завжди можна знайти вихід, якщо мати бажання і достатньо смирення, щоб ухопитися за нього. І найважливіше — фізичної витривалості замало. Моя бабуся дала мені перші уроки стійкості. Вона була неймовірно сильною жінкою.

Ці уроки супроводжували мене в дорослому житті й у моїй кар'єрі. Як генеральний директор міжнародної компанії, що спеціалізується на розвитку лідерства та тренінгах, я заглибився у вивчення того, як структуровані розмови поліпшують робочий простір. Особливо мене захопила концепція стійкості, її зв'язок зі стресом і те, чому структуровані розмови та біометричні дослідження дають чудові результати для людей і організацій. Біометричні дані показують, як ваше тіло реагує на навколишнє середовище, щоб стимулювати глибоке усвідомлення того, що відбувається й чому, спонукаючи вас до дій, спрямованих на подолання важких стресів і викликів. Разом з командою експертів ми створили й запатентували пристрій, який допомагає зрозуміти реакцію вашого організму на стрес і пов'язує її з даними, що стосуються подій, які спричиняють стрес. Як наслідок, мільйони людей розвивають *несамовиту стійкість* і борються зі стресом завдяки розмові за розмовою.

Щоб розпочати розмову про стійкість, я б хотів поділитись історією цього поняття. Я людина, яка любить одразу переходити до суті, тому спочатку розкрию спойлер — визначення, до якого я дійшов після багатьох років роботи та досліджень:

Несамовита стійкість — це сміливість оцінювати себе й діяти.

Це визначення може здатись оманливо простим, але воно містить три важливі елементи. По-перше, воно визнає, що стійкість потребує сміливості. Це одна з причин, чому я модифікував його словом «несамовитий». Треба бути сміливим, щоб стати стійким. Ви не народжуєтеся з цією рисою. Вам треба тренувати свій «м'яз стійкості» й часто працювати за межами своєї зони комфорту.

По-друге, це потребує самоусвідомлення. Занадто часто ми застосовуємо ситуативний підхід до таких проблем, як стрес, і вітаємо себе з тим, що стійкі до нього. Насправді ж більша частина того, що ми відчуваємо, є недоречним стресом, тому що ми уникаємо докопування до першопричини, яка допомагає визначити, яку конкретну поблему вам потрібно вирішити і з якими гострими стресовими факторами слід боротися.

І тут на допомогу приходить самоусвідомлення. Тепер у нас є технологія, яка дає нам змогу краще розуміти реакцію нашого організму на стрес. Це означає, що нам не потрібно здогадуватися, чому ми відчуваємо стрес. Наше тіло підказує це за допомогою біометричних даних. Ми усвідомлюємо це вмить.

МОНОЛІТ BIZZ
ВАШ КЛЮЧ ДО УСПІХУ
Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»