

# Кризис середины карьеры. Почему работа делает нас несчастными к 40 годам :: РБК

[pro.rbc.ru/demo/686765369a794720d881b945](https://pro.rbc.ru/demo/686765369a794720d881b945)

8 июля 2025 г.

После 40 лет большинство людей чувствуют себя такими же несчастными, как после развода или тяжелой болезни, хотя такого этапа в их жизни могло и не быть. Виноват карьерный туннель, в который они попали



Фото: Михаил Гребенчиков / РБК

«Около восьми лет назад я обнаружил, что живу по шаблону, — [вспоминает](#) Киран Сетия, профессор кафедры лингвистики и философии Массачусетского технологического института, автор книги «Философский путеводитель по середине жизни». — Будучи штатным профессором в уважаемом университете, я сделал карьеру своей мечты. Я занимался тем, что любил, и все же перспектива продолжать все это, неделя за неделей, начала угнетать. Я закончу работу, которую писал; я опубликую ее; я напишу еще одну. Я буду учить студентов; они окончат учебу и пойдут дальше; придут новые. Моя карьера стала видаться мне как узкий туннель...» Сетия скоро понял, что не одинок: все, с кем он говорил на эту тему, делились своими историями о выгорании, застое и сожалениях, и все это на фоне очевидного успеха.

Это явление известно как кризис середины карьеры. «Мы, как карьерные консультанты, сталкиваемся с этим постоянно, — подтверждает наблюдения Сетии Константин Витеев, руководитель направления аутплейсмента и карьерного консультирования компании ANCOR. — Обычно к 40–50 годам человек приходит с запросами: «Я больше не чувствую драйва в работе», «Кажется, я свернул не туда,

но не понимаю, куда идти», «Все хорошо на бумаге, но внутри пусто». Эти сигналы — типичные симптомы кризиса. Он возникает у людей, у которых, казалось бы, все в порядке: стабильный доход, должность, статус. Но именно это и становится ловушкой — возникает ощущение, что все предсказуемо и дальше будет лишь больше того же самого.

«Успешные неудачники» вовсе не бесятся с жиру, говорят ученые. В 2008 году экономисты Дэвид Бланчфлауэр и Эндрю Освальд [обнаружили](#), что наша оценка удовлетворенности жизнью имеет форму буквы U. Левая верхняя точка отмечает примерно 20-летний возраст, показатель достигает дна между 40 и 50 годами, а затем восстанавливается по мере того, как мы становимся старше. Это происходит во всем мире с представителями обоих полов. Среднее снижение удовлетворенности жизнью между 20 и примерно 45 годами сопоставимо с падением удовлетворенности после тяжелого увольнения или развода.

Речь не совсем о пресловутом кризисе среднего возраста: значительная часть отрицательных ощущений создает именно работа. Это согласуется с более ранними исследованиями: [статья](#), основанная на опросе более 5 тыс. британских специалистов, свидетельствует, что удовлетворенность работой также принимает форму плавно изогнутой буквы U, хотя надир наступает раньше, около 39 лет. Строго говоря, и психоаналитик Эллиот Джакс, который еще в 1965 году придумал и ввел в обиход термин «кризис среднего возраста», имел в виду вовсе не внезапную тягу сидящих супругов к разнообразию в половой жизни, а резкие перемены в карьере. Джакс фокусировался на жизни художников: именно в этот период многие из них, от Микеланджело до Гогена, внезапно ощущали сильное недовольство своими ранними работами.

Последствия кризиса весьма плачевны. Сотруднику грозят апатия, выгорание, саботаж, желание все бросить, рост тревожности, а в тяжелых случаях — депрессия, перечисляет Константин Витеев. В России в возрастной категории от 35 до 55 лет находится почти 42 млн человек — примерно половина всего трудоспособного населения. «По статистике, в этой возрастной группе — пик по суицидам, алкоголизму и психосоматике, — констатирует Виктор Буртный, директор Агентства стратегических инновационных технологий. — Согласно кросс-культурным исследованиям, люди в этот период оказываются на так называемом психологическом дне жизни. Этот период для многих характеризуется снижением производительности труда, небрежным отношением к собственному здоровью, снижением уровня амбиций для творческой и профессиональной самореализации». Это состояние временное, и каждый его проходит по-своему. Но именно тогда риск потерь для физического и психического здоровья максимально высок.

Компании, где работает человек в кризисе, тоже приходится несладко. «Снижение вовлеченности ключевых специалистов, отток экспертизы, рост текучести среди ключевых сотрудников... При этом внешне человек продолжает функционировать, и компании часто не распознают скрытую проблему», — заключает Витеев. Как справиться с кризисом середины карьеры?



## Так хорошо, что даже плохо

Специалисты по карьере выделяют несколько ключевых этапов профессионального пути. Каждый из них имеет свою возрастную специфику, цели и психологические особенности. «Подготовительный этап (18–22 года) — время получения профессионального образования, первых стажировок, формирования базовых знаний и ориентации в будущей сфере деятельности. Происходит знакомство с профессией и выстраивание первых профессиональных ожиданий, — рассказывает Станислав Киселев, профессор практики Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. — В ходе адаптационного этапа (23–30 лет) молодой специалист пробует себя в реальной рабочей среде, осваивает практические навыки, ищет свое место в профессии». Это период проб, ошибок и формирования профессиональной идентичности. Он часто сопровождается сменой нескольких мест работы и попытками найти свою нишу. На стабилизационном этапе (30–40 лет) начинается активное профессиональное развитие: продвижение по карьерной лестнице, углубление экспертизы, закрепление в роли. Здесь часто возникает риск застревания — человек может долго оставаться на одной должности без перспектив роста, особенно если система развития в компании не поддерживается.

А вот этап консолидации (те самые 40–50 лет) — ключевой и часто самый непростой, когда внутренний конфликт между опытом и стремлением к новизне ощущается особенно остро. Большинство специалистов достигают вершины своей карьерной траектории, основанной на навыках и целях, сформированных в молодости. «Однако эта вершина часто оказывается плато, где дальнейший рост

усложняется или становится менее значимым. Человек укрепляется в своей профессии, но одновременно все чаще задается вопросами: «Что дальше?», «Не пора ли что-то изменить?», — поясняет Киселев. Идет переосмысление ценностей: индивид начинает осознавать, что успех по внешним критериям — должность, доход, статус — не всегда совпадает с внутренними желаниями и ценностями. Нередко происходит переход к горизонтальному развитию, смене сферы или переосмыслению карьерного пути.

«Человек впервые осознает, что времени впереди не так много. До этого периода кажется, что все еще возможно: можно экспериментировать, откладывать важные решения. Но ближе к 40 годам появляется ощущение конечности. Это вызывает внутреннюю переоценку: насколько правильно я использовал свое время? Чего еще могу достичь? Где я сейчас и насколько это соответствует моим представлениям о том, что я жил не зря?» — описывает происходящее Андрей Онучин, старший партнер, руководитель практики «Социология бизнеса» «Экопси Консалтинг». Так возникает экзистенциальный кризис.

Киран Сетия упоминает еще два типичных рифа, о которые разбивается оценка человеком своего карьерного пути: неизбежность сожалений и «тиранию завершенных проектов». «Почему мы испытываем чувство потери из-за непрожитых жизней или профессий, которыми уже не будем заниматься? Мы переживаем его, даже когда дела идут хорошо, потому что ценности, которые реализуются в силу нашего выбора, не одинаковы. Вы можете не чувствовать угрызений совести, когда две компании предлагают вам одинаковые должности, а вы выбрали ту, где зарплата выше, но вполне логично испытывать чувство утраты, когда вы выбирали карьеру в сфере финансов, а не более интересную, например в сфере моды, даже если вы уверены, что сделали правильный выбор».

А череда проектов, даже успешных, неизбежно порождает ощущение рутины. «Проекты нацелены на собственное завершение. Когда я сосредотачиваюсь на написании этого эссе, например, я сосредотачиваюсь на цели, которой я еще не достиг и которая станет воспоминанием, как только я закончу. Удовлетворение всегда в будущем или прошлом; неудивительно, что настоящее ощущается пустым», — резюмирует Сетия.



Ситуацию может усугубить специфика отрасли. Айтишникам, сейчас наиболее благополучным в плане востребованности и зарплаты, приходится еще хуже — в этой сфере кризис часто начинается около 35 лет. «Сотрудники могут испытывать страх, что их навыки устарели, раздражение от новых технологий и тоску по временам, когда все было проще», — поясняет Светлана Пустовалова, корпоративный психолог компании Hybrid (поставщик программатик-решений). В условиях стремительного технологического развития ситуация может усугубляться страхом отстать от молодых коллег или усталостью от постоянной необходимости обучения. «Чрезмерная профессиональная нагрузка в сочетании с недостатком полноценного отдыха усугубляют состояние, равно как и отсутствие психологической поддержки в этот период», — отмечает Юлия Емельянова, директор по персоналу системного интегратора DCLogic.

Масла в огонь подливают экономические реалии. «К этому моменту часто накапливаются финансовые обязательства, и любое резкое изменение пути кажется опасным. Срабатывает инерция: «я не могу себе позволить перемены», — продолжает список причин кризиса Витеев. Свою лепту вносит банальная

физиология. «Усталость, снижение уровня энергии, появление возрастных изменений — всё это делает людей более чувствительными к психологическому и профессиональному выгоранию». Наконец, виновата и ограниченность карьерных моделей организации, которая часто фокусируется лишь на линейном вертикальном росте, игнорируя горизонтальное, экспертно-проектное или латеральное развитие, указывает Станислав Киселев.



## Сам себе проводник

---

Разумеется, иногда недовольство работой вызвано самыми прагматическими причинами и служит сигналом к смене курса, а вовсе не к изменению мировоззрения и работе над собой. Неправильная оценка ситуации может привести к фатальной ошибке при принятии решения, что делать дальше. Поэтому на первый план выходит вопрос диагностики, продолжает Сетия. Что происходит? Вы не удовлетворены как профессионал, потому что работа не соответствует вашим талантам, потому что ваши интересы изменились или потому что перспективы продвижения по службе оставляют желать лучшего? Или разочарование вызвано сожалениями о несбывшемся или окончанием значимых проектов и поиск новой работы проблему не решит?

Для диагностики можно применить испытанные приемы. «Техника «Карьерное наследие». Составьте список: какие три человека выросли благодаря вам? Какие пять принципов вы внедрили в работу команды? Как изменился продукт или компания благодаря вашему вкладу?» — советует Светлана Пустовалова. Это позволяет отделить источники удовлетворенности от того, чем вы разочарованы. Полезно также разделить карьеру на модули: основная работа, обучение (курсы, новые технологии), наставничество (помощь младшим коллегам), свои проекты (то,

что вдохновляет). А затем подытожить достижения и наметить новые цели, которые при этом были бы реалистичными. «Попробовать заново сформировать образ комфортного результата. Пусть даже он будет не такой красивый, как в юности. Зато он будет реальный и основанный на реальном жизненном опыте. Это позволит вернуться в равновесное состояние», — констатирует гендиректор АНО «Национальный центр компетенций по информационным системам управления холдингом» Кирилл Семион.

На этапе зрелости становится приоритетным сохранение устойчивости, передача накопленного опыта и подготовка к постепенному завершению активной карьеры, напоминает Киселев. Возрастает ценность менторства, стратегического взгляда и зрелых профессиональных решений. «Скорее всего, самым конструктивным ответом на вопросы «Зачем это все? Что дальше? Ради чего?» будет: ради других», — предупреждает Кристина Иваненко, кандидат психологических наук, доцент Президентской академии. — Новые смыслы, которые помогут подняться со дна, связаны с заботой, помощью, вкладом в жизнь общества». При правильном подходе кризис середины карьеры становится не тупиком, а возможностью профессионального и личного роста — отправной точкой для нового этапа зрелости.

«Один из моих клиентов — топ-менеджер на позиции номер один, проработавший в компании более десяти лет. Он достиг высокого профессионального уровня, создал сильную команду и получил признание внутри корпорации. Однако компания не могла предложить ему дальнейшего карьерного роста. В итоге он начал терять интерес к работе, ощущать скуку и неопределенность: искать новую компанию, менять сферу, открывать бизнес или остаться на месте? — рассказывает Дарья Коробкова, управляющий партнер TeamSonance. — Благодаря работе с коучем топ-менеджер нашел новые смыслы в своей деятельности и возможности горизонтального развития внутри компании. Также у него родились идеи дополнительных активностей вне работы — благотворительность, которая закрыла его потребность в социальной реализации». А в качестве опоры топ-менеджер создал долгосрочную жизненную стратегию.

## Поиск новой энергии

---

Компаниям не следует перекладывать всю ответственность за возникший у сотрудника кризис середины карьеры на него самого. «Им стоит пересмотреть модели карьерного роста: внедрить альтернативные траектории, не только иерархические. Поддерживать развитие осознанности и мягких навыков у сотрудников старше 40, создавать безопасную среду для открытых разговоров о «зрелом выгорании» — без клейма «кризисного сотрудника». Инвестировать во внутренние программы карьерного развития: они помогают сохранить опытных сотрудников и снизить риски текучести», — рекомендует Витеев.

Однако важно понимать: кризис середины карьеры нельзя решить карьерными же способами. Вы можете повысить свой статус, начать больше зарабатывать — но скоро снова почувствуете, что добились не так уж много. Необходимо поменять мировоззрение, отношение к жизни. Сетия призывает на помощь свою любимую философию — ему лично помогло. «Поскольку мы тратим большую часть своего рабочего времени на решение проблем и удовлетворение потребностей, нам следует заниматься какой-то приятной деятельностью с экзистенциальной ценностью внутри или вне офиса». Нужно научиться ценить процесс, а не только результат. «Меньше концентрируйтесь на проектах и больше на том, чтобы заменить мышление «Что дальше?» на признательность за настоящее», — советует эксперт.

Не бойтесь наступившего периода, не паникуйте, не делайте резких движений — лучше остановиться, найти поддержку, дать себе время задуматься и осознанно выбрать свой дальнейший путь. «Тогда приходит новая энергия, открывается второе дыхание и появляется вдохновение в работе и жизни», — считает Коробкова.

Помогает и набившая оскомину, но от этого не менее полезная осознанность. Сожаление необязательно подразумевает, что с вами что-то не так, подчеркивает Сетия. «Даже когда результаты радужны, сожаление определенного рода вполне уместно. Сожаление показывает, что вы цените разные виды деятельности. Вы все равно испытали бы сожаление, если бы занялись модой вместо финансов, хотя его фокус был бы другим. Единственный способ полностью избежать сожаления — заботиться только об одной вещи, об одном показателе, который нужно максимально улучшить. Но ведь это обеднит вашу жизнь. Напомните себе: чувство, что вы что-то упустили, является неизбежным следствием чего-то хорошего: способности находить ценность во многих сферах жизни», — заключает философ.