

Содержание

Предисловие: система работы с выгоранием	5
Как я понимаю выгорание	7
Система работы с выгоранием	9
Как работать с книгой	13

Часть I **Как уменьшить личное выгорание**

Глава 1

Выгорание или нет? Если да, то какое?	17
Когда зажигание сменяется выгоранием	19
Каковы мои риски выгорания?	21
Личный профиль выгорания	24
Итоги главы	45

Глава 2

Кто выгорает: субличности и роли	47
Субличности и социальные роли	47
Как люди выгорают из-за несоответствия сублинностей ролям	50
Как увидеть свои субличности и роли	57
Итоги главы	61

Глава 3

Топливо для выгорания: огнеопасные чувства	63
Как выгорание связано с чувствами	64
Итоги главы	82

Глава 4

Яды и противоядия: выгорание в корпоративной системе	83
Кто виноват, что вам плохо на работе	84
Чек-лист карьериста	88
Противоядия от «корпоративных токсинов»	100
Красные флажки: когда принимать срочные меры	105
Итоги главы	107

Глава 5

Выгорание в среде: сила противоречий	109
Почему сотрудничество, дружба и помощь других не всегда спасают от выгорания.....	110
Как использовать силу противоречий.....	112
Противоречия объединяют.....	126
Итоги главы	128

Глава 6

Выгорание в неопределенности.....	129
Почему в сильной неопределенности мы выгораем больше.....	130
Что нужно изменить, чтобы не выгорать в неопределенности	132
Как освоиться в неопределенности и отвоевать у нее свою энергию.....	134
Движение в неопределенности	140
Экспресс-методы адаптации к неопределенности	145
Диалоги в неопределенности.....	149
Итоги главы	152

Глава 7

Пожарная безопасность: выгорание и транс.....	155
Виды транса в повседневности	156
Как уменьшать выгорание, пользуясь трансовыми состояниями.....	178
Итоги главы	182

Часть II

Как не выгореть в команде

Какие команды выгорают чаще всего	185
Как перейти к гибкой структуре.....	189
Итоги второй части	218
Послесловие и благодарности	219

Предисловие: система работы с выгоранием

Дорогой читатель! Я решил написать эту книгу, потому что в последнее время ко мне приходит очень много клиентов, определяющих свою проблему как «выгорание». Это слово произносят и топ-менеджеры, и офисные работники, и врачи, и владельцы маленьких бизнесов, и творческие люди. Одинаковых ситуаций нет, но выгоревшие испытывают очень схожие чувства. «Не приносит удовольствия», «скучно», «надоело», «заставляю себя», «смертельно устала», «отвращение», «больше не могу». И эти переживания не ограничиваются работой. Выгорание сказывается и на личной жизни человека: его интересе к дружбе, сексу, построению отношений с партнером, родительству. У выгорания на работе и дома много общих причин, лежащих в сфере эмоций. Поэтому, хотя здесь вы встретите главным образом примеры из трудовой жизни, читая эту

книгу, вы лучше поймете и то, как человек выгорает в семье и отношениях.

Несмотря на то что внешние факторы, обуславливающие выгорание, в наше время бывают очень мощными, большинство клиентов удается вывести из этого состояния. Более того: можно сделать так, чтобы выгорание больше не повторялось. Чтобы добиться этого, нужно работать не только с внешними, но и, главным образом, с внутренними факторами выгорания — с теми, которые лежат в области наших чувств, мыслей, привычек, поведения. Моя книга — еще один способ помочь людям, столкнувшимся с выгоранием, аккумулированный опыт моей работы с ним. Она будет полезной тем, кто захочет самостоятельно разобраться в причинах своего выгорания и попробовать из него выйти.

Это практическая книга. Это означает, что в ней нет обобщенных рецептов на все случаи жизни. В такие рецепты я не верю. Здесь вы найдете только конкретные, индивидуализированные рекомендации, возможные модели поведения и упражнения. Я расскажу вам, что можно сделать, чтобы:

- определить, насколько сильно вы выгорели и в чем причины;
- выйти из состояния не слишком глубокого выгорания;
- предотвратить выгорание «на дальних подступах» или когда оно уже начинается;
- изменить то, что вы в силах изменить, чтобы не выгорать;

- замедлить выгорание даже в очень сложных, экстремальных внешних условиях;
- оставаться устойчивым к выгоранию, когда вокруг хаос;
- помочь не выгореть своей команде, будучи ее лидером или рядовым участником.

Если, пройдя опросы и прочитав о «красных флажках» выгорания, вы поймете, что выгорели очень сильно, предлагаю сочетать выполнение рекомендаций, которые я даю в этой книге, с личным обращением к специалистам — психотерапевту или психиатру.

Как я понимаю выгорание

Существует много руководств по профилактике выгорания у специалистов помогающих профессий. В этой сфере признаки, степени выгорания, внешние и внутренние факторы риска и меры по его предотвращению четко определены. Даются рекомендации о том, как выстраивать не только деятельность, но и отношения: с самим собой, с клиентами (пациентами), между коллегами. Однако распространить этот опыт за пределы «помогающей» отрасли трудно, потому что в ней много своей специфики.

Когда же начинают говорить о выгорании работающего человека вообще, например о «выгорании менеджеров», то его почти всегда связывают только с внешними факторами, в частности с переработками и слишком сильным напряжением. Для выхода из выгорания также не предлагается ничего другого,

кроме work-life balance (баланса работы и жизни), регулярных отпусков и прочих внешних мер. Однако внутренние факторы выгорания, связанные не с обстоятельствами, а с личностью человека, играют большую роль и здесь:

- люди выгорают не только от перенапряжения, и выгорание не равно переутомлению;
- выгорание проявляется по-разному — не только как полная измотанность, но и как скука, внезапное отвращение к работе, потеря интереса, рост прокрастинации;
- огромную (определяющую) роль в выгорании играют чувства и отношения с другими людьми;
- в одних и тех же условиях одни выгорают, другие нет.

Я считаю, что выгорание — феномен, возникающий на стыке внешней и внутренней жизни человека. Поэтому **всякое выгорание так же индивидуально, как и ваша личная эффективность**. Обстоятельства важны, но не менее важна и ваша внутренняя жизнь, которая обуславливает реакции на эти обстоятельства. Поэтому, работая с выгоранием, я рассматриваю и внешние факторы, и внутренние: чувства, мысли, привычки. И в этой книге я буду говорить об обеих сторонах выгорания в жизни человека.

Система работы с выгоранием

Мы с вами будем двигаться поэтапно. Книга состоит из двух частей. В первой части будем работать с вашим выгоранием, поймем, чем оно вызвано, как его уменьшить и предотвратить повторение ситуации.

Каждая глава первой части посвящена конкретному шагу работы с выгоранием.

1. **Понимание особенностей индивидуального выгорания и того, как из него выбираться.** Существуют общие определения выгорания, но они мало что дают конкретному выгоревшему человеку. Поэтому мы с вами будем ваше выгорание **индивидуализировать**. В первой главе мы разберемся, выгорели вы или нет, и если да, то насколько сильно.

В случае если выгорание есть, я предложу вам «расшифровать» его, переходя от слова к чувствам, которые под ним имеются в виду. Мы разберем внешние и внутренние факторы выгорания, а затем нарисуем цепочки чувств, свойственных выгоранию людей с разными характерами и в разных условиях. В конце первой главы вы будете лучше понимать, что такое ваше индивидуальное, личное выгорание и какие состояния вам нужны, чтобы из него выйти.

2. **Выгорание как внутренний конфликт.** Во второй главе мы поговорим о самых важных, внутренних факторах выгорания. Наше «я» не является чем-то единым: у нас есть разные субличности, которые проявляют себя в разных внешних ролях. Частая причина выгорания — невозможность проявлять

какие-то из своих субличностей или внутренний конфликт между субличностями. Для некоторых важных субличностей не находится ролей, и человек не может проявить свои сильные стороны. Другие субличности выступают в несвойственных им ролях, в результате мы поворачиваемся к миру (работе, партнеру) своей слабой стороной. Во второй главе мы узнаем, какие субличности у нас есть, насколько хорошо они себя чувствуют, как найти им подходящие роли во внешнем мире.

3. **Чувства и выгорание.** В третьей главе мы продолжим говорить о внутренних факторах выгорания и разберемся в том, как на него влияют чувства. Зажатые, подавленные чувства, особенно такие как злость, обида, тревога, могут копиться годами и становятся мощным «пожароопасным» складом, который в неблагоприятных условиях может заставить человека быстро выгорать. Как быть с чувствами, как не «складировать» их, вовремя переживать и выражать? Я предлагаю конкретную практическую работу с чувствами, которая поможет уменьшить выгорание даже в условиях хронического стресса.
4. **Токсичная работа.** Перейдем от внутренних факторов к внешним — и к нашим реакциям на них. В четвертой главе мы проанализируем выгорание, которое происходит в результате реакции на токсичные условия труда (обесценивание, спешки, авралы и переработки, буллинг, интриги, плохая оплата труда, самодурство

начальства, текучка кадров, физические неудобства и т.д.), оценим, насколько сильно они влияют на вас, и выясним, что с этим делать. Коснемся очевидных, но не всем подходящих рецептов («уходи, борись или смирись!») и изучим техники работы с «корпоративными токсинами» и противостояния от них. В конце главы я перечислю «красные флажки», присутствие которых однозначно говорит о том, что ваша ситуация слишком серьезна и требует ухода из токсичного окружения любой ценой и/или обращения к специалисту.

5. **Выгорание и люди рядом с нами.** Сотрудничество в семье и на работе, ощущение принятия, понимания, делегирование части обязанностей — важнейшие элементы стратегии антивыгорания. Их можно увеличить, если осознать, каковы механизмы взаимодействия между нами и нашим окружением. В пятой главе мы поговорим о том, как внутренние противоречия каждого из нас могут мешать нам и способствовать выгоранию — и как те же самые противоречия позволяют нам общаться и дополнять друг друга. Я предлагаю концепцию «силы противоречий», которая помогает понять, какой именно помощи и поддержки мы хотим от близких или коллег и как можем, в свою очередь, помочь им и поддержать их.
6. **Хаос и выгорание.** Работать в условиях нестабильности в разы труднее, чем «на ровной дороге». Мы можем ощущать неуверенность, тревогу, даже бессилие и отчаяние. Многим

приходится трудиться более интенсивно, а результаты многолетних усилий оказываются под вопросом. Закрываются проекты, сокращаются штаты, появляются новые окна возможностей — но нередко сопряженные с новыми рисками. В шестой главе мы рассмотрим, как стремление поддержать линейный порядок может усилить выгорание в хаосе, и перечислим те средства, которые действительно помогают выдерживать и снижать напряжение, а значит, предотвращать выгорание. Благодаря этим средствам удастся соблюдать баланс между возбуждением (активными действиями) и успокоением, выбирать правильные решения, ладить с внутренним хаосом, который резонирует с хаосом внешним.

7. **Транс и выгорание.** В последней главе первой части книги мы рассмотрим состояния повседневного транса — так я называю особые виды организации внимания и восприятия, знакомые каждому из нас. Следуя традиции недирективного гипноза, под повседневным трансом я понимаю все состояния, при которых уменьшается степень участия сознания в обработке информации, а таких состояний гораздо больше, чем нам кажется, и возникают они чаще, чем мы думаем. Мы поговорим о таких видах повседневного транса, как наблюдение, отвлечение, состояние «протрации», о том, как нас вводят в транс другие люди или сообщества, о том, как понять, находитесь ли вы в трансе, как избавиться от нежелательных состояний транса и как помогать себе входить

в состояние полезного транса, чтобы коротко отдохнуть и перезагрузить внимание. Повседневный транс разных видов может как способствовать выгоранию, так и помогать его замедлять или выходить из него.

Вторая часть книги посвящена выгоранию команды — коллективному выгоранию. Она пригодится тем, кто работает не в одиночку: всем лидерам или рядовым участникам команд и коллективов. Даже если мы не являемся руководителями, часто у нас есть возможности для того, чтобы помочь не выгореть окружающим нас людям, а заодно улучшить атмосферу в коллективе и снизить свой собственный риск выгорания. В этой части книги дается ряд «антивыгорательных» принципов, следуя которым можно значительно замедлить выгорание команды даже в трудных условиях.

Как работать с книгой

Эту книгу лучше читать по порядку — от начала к концу. В отдельных главах вы найдете техники и методы повседневной работы с выгоранием и факторами, которые к нему приводят. Эти техники несложны, а главное — их можно индивидуализировать, работая с ними так, как вам удобно. Читая книгу, вы постепенно сформулируете для себя собственную модель выгорания и сможете, двигаясь вперед с любой скоростью, брать в моей системе работы с выгоранием именно то, что будет эффективным конкретно для вас.

Итак, начнем.

Часть I

Как уменьшить личное выгорание

Глава 1

Выгорание или нет? Если да, то какое?

.....

Что такое выгорание лично для вас? Все описывают его по-разному:

«Был энтузиазм, так хотелось всем помочь, а теперь как будто все бессмысленно, пришел какой-то цинизм и разочарование».

«Казалось, что сверну горы, а потом ощущение крутизны и всемогущества сменилось на бессилие».

«Вначале чувство особой ценности происходящего, потом начинаю скучать...»

И так далее.

В этой главе мы разберем несколько разных вариантов таких последовательностей состояний, рассмотрим их внутренние причины и попробуем определить личный риск выгорания.

Феномен выгорания хорошо изучен. Исследовательница Кристина Маслач предложила многофакторную модель выгорания, которая включает в себя:

- **Истощение.** Низкая энергия, снижение настроения, утрата интереса к работе, пресыщенность ею, неудовлетворенность жизнью в целом.
- **Равнодушие.** Ощущение психологической дистанции от работы, равнодушие или цинизм по отношению к ней, эмоциональное отстранение, выполнение профессиональных обязанностей без личной включенности и сопереживания.
- **Разочарование.** Неудовлетворенность профессиональными достижениями, негативная оценка своей компетентности, эффективности, снижение мотивации, ответственности.

Эти чувства могут присутствовать у многих людей, переживающих выгорание. Но на практике то, что называют выгоранием, может ощущаться и выглядеть очень по-разному. Это зависит и от отрасли, в которой вы трудитесь, и от причин выгорания, и от вашего характера.

Когда мой клиент говорит: «Я выгорел», он может иметь в виду:

- что ему больше не хочется работать. Раньше было **интересно**, а теперь не тянет, не радует, не драйвит. **Скучно** стало.
- что он долгие годы ждал светлого будущего, видел **смысл**, а теперь видение затуманилось, все оказалось сложнее, чем ожидалось, и руки начинают опускаться — **бессмысленно**.
- что у него было **много энергии**, и он брал на себя много работы, а теперь **устал**, кончились силы.

Что общего в этих описаниях выгорания разными клиентами? То, что сначала «все было хорошо», человек испытывал яркие позитивные состояния. А потом стало плохо: наступило угасание, опустошенность, снижение энергии.

Что в этих описаниях различно? Конкретные проявления, оттенки. Причем разным бывает не только выгорание, но и то «зажигание», «горение», которое к нему приводит.

Когда зажигание сменяется выгоранием

1. Примерьте на себя некоторые высказывания, характерные для выгоревших профессионалов. Какие из них вызывают сочувствие или кажутся подходящими к вашей ситуации?

«Я свою часть работы сделала — а дальше хоть трава не расти». (Равнодушие к результату общего труда, отсутствие интереса, личной вовлеченности.)

«После работы я как выжатый лимон». (Истощение, связанное с условиями труда.)

«Утром просыпаюсь — о, только не это, снова в офис». (Работа вызывает отвращение.)

«Сотрудники бесят, все время одни и те же разговоры». (Эмоциональное отстранение от коллег.)

«У нас таких, как вы, полное кладбище», «Опять припрутся толпы безумных пенсов», «9-й Б — вы все как обезьяны». (Выгоревшие учителя, врачи, социальные работники общаются с клиентами без

сопереживания, вслух или мысленно придумывают им обидные прозвища.)

«Да все равно это никому не надо». (Убежденность, что результаты работы никому не приносят пользы.)

«Опять все коту под хвост». (Неудовлетворенность профессиональными достижениями, пессимизм.)

«Они на меня сели и ножки свесили». (Ощущение, что коллеги перекадывают груз ответственности.)

«Если бы я могла по-настоящему отдохнуть, я бы сначала лежала месяц и вообще не шевелилась». «Вот бы ногу сломать, хоть отдохнул бы». (Сильная усталость.)

2. Примерьте на себя чувства и ощущения, характерные для разных видов и степеней выгорания:

- угнетенность;
- апатия;
- черствость, ожесточение;
- безразличие;
- раздражение;
- разочарование;
- обида.

3. Как часто они посещают вас на работе?

Если для вас актуальны мысли, перечисленные в первом списке, и если на работе вас часто посещают хотя бы два чувства из второго, — скорее всего, вы испытываете выгорание. По конкретным мыслям и чувствам можно определить, насколько далеко оно зашло.

- На начальном этапе выгорания люди, как правило, чаще всего жалуются на усталость и нежелание

идти на работу. Сюда относятся и высказывания про «выжатый лимон», и утренняя мысль «только не в офис», и мечты об отдыхе любой ценой, даже ценой большого ущерба здоровью.

- При выгорании средней степени присоединяются разочарование, обида, раздражение, обесценивание собственного профессионализма и вклада в общее дело. («Опять все коту под хвост», «все равно это никому не нужно», «хоть трава не расти».)
- Ожесточение и враждебность по отношению к сотрудникам и клиентам говорят о далеко зашедшем выгорании. Особенно характерны грубые слова или мысли о клиентах и сотрудниках («сели и ножки свесили», «толпы безумных пенсов», «сотрудники бесят»).

Теперь перейдем к индивидуализации рисков выгорания, а заодно выявим те внутренние и внешние причины, которые приводят к нему в вашем конкретном случае.

Каковы мои риски выгорания?

Поставьте галочку рядом с теми факторами риска выгорания, которые имеют к вам отношение.

Внешние факторы (зависящие от среды):

- Работа, предполагающая большое количество общения.
Любая, но особенно в помогающих профессиях (врач, психотерапевт, социальный работник...). Также

повышен риск выгорания у всех, кто работает с «трудными клиентами».

- **Однообразная, монотонная работа.**
Необязательно это конвейер или сбор клубники: монотонным можно сделать почти любой труд, если организовать его неправильно.
- **Напряженная работа.**
Переработки, стрессы, авралы, гонки на износ повышают скорость выгорания работников. Замечу, что работа может восприниматься субъективно как более напряженная «на ровном месте», если руководитель создает соответствующий психологический климат.
- **Отсутствие четкой границы между трудом и отдыхом.**
Например, при удаленной работе, на фрилансе. Если в вашей компании принято общаться в мессенджерах в нерабочее время — ставьте галочку.
- **Недостаточное вознаграждение за труд.**
Важно не только материальное, но и психологическое вознаграждение. Обесценивающий подчиненных начальник увеличивает риск выгорания.
- **Постоянная непредсказуемость и неопределенность.**
Ощущение небезопасности, финансовой и эмоциональной (например, если начальник — токсичный самодур), угрозы увольнением — все это резко ускоряет выгорание.

Внутренние факторы (зависящие от работника):

- Редкий контакт с чувствами.
Тот, кто загоняет свои чувства внутрь, не выражает злость, не признается себе в обидах, выгорает чаще.
- Склонность к идеализации рабочего процесса, сотрудников, отрасли.
Есть люди, для которых характерен повторяющийся паттерн «идеализации — разочарования», когда за месяцами или годами восхищения работой и неоправданных ожиданий следует остывание, безразличие и выгорание.
- Склонность к самопожертвованию, стремление «быть хорошим».
Такой человек готов брать на себя часть работы, которую должны делать другие. Чтобы выглядеть и ощущать себя нужным, он готов перерабатывать и уступать. В итоге наступает опустошение.
- Гиперконтроль, тревожность, перфекционизм.
Выгорает тот, кто не умеет делегировать, потому что «все должно быть сделано максимально хорошо, так, как умею только я сам». Энергия тратится на проверки и перепроверки.
- Низкая толерантность к чувству стыда.
Многие из нас сильнее всего переживают даже небольшие ошибки. Кажется, что они доказывают некомпетентность. На такие переживания уходит много сил, и работа воспринимается как более эмоционально напряженная.

- Неумение делать паузы.

Плотный график, забитое расписание — удел многих успешных людей, обожаящих свою работу. Но отсутствие здорового «вдоха и выдоха», пустого времени, позволяющего отдохнуть, сбросить бремя ответственности и перестать концентрировать внимание на делах, может приводить к выгоранию.

Если в обоих списках вместе вы насчитали более трех пунктов, которые к вам относятся, — у вас определенно присутствует риск выгорания, если их более шести — риск выгорания точно высок. Но может быть и так, что каких-то факторов вы просто не замечаете, особенно внутренних. Чуть ниже, после примеров, я приведу задания, которые помогут вам лучше увидеть эти факторы и определить свой личный профиль выгорания.

Личный профиль выгорания

Выгорание — это всегда «было хорошо, потом стало плохо». Все, кто выгорает, сначала горят. Чтобы понять, как устроено выгорание, надо рассматривать не только его конечную точку, но и процесс, который к нему привел.

Прежде чем определять ваш личный профиль выгорания, посмотрим, как это устроено у других. Возьмем трех моих клиентов и на их примерах рассмотрим, как могут меняться состояния, по мере того как «горение» сменяется «выгоранием».

1. От всемогущества к бессилию

Василий, 67 лет, финансист. Привык быть крутым и властным, «настоящим мужчиной», делать все быстро, спрашивать с людей строго. Не любит «сентиментов». Несколько лет назад перенес тяжелую болезнь и операцию. Хорошо восстановился физически, дела ведет, как и прежде, железной рукой. Но жалуется на то, что изменился внутренне, по его словам, «перегорел»:

— Раньше, когда сталкивался с проблемами, был мощный прилив адреналина. Сразу хотелось бегать, искать решение. Сейчас, когда проблемы, первая реакция: «Почему опять, зачем, лучше бы без этого, пусть ровно, гладко». Заметил это даже на физическом уровне: раньше любил холодные купания, теперь не хочу в воду лезть. Что раньше бодрило, теперь заставляет инстинктивно съеживаться, хочется беречь, экономить силы. Стал как мокрая курица. На делах пока не сказывается, но я-то замечаю, что это опасно. Я реагирую как слабак и могу стать неудачником.

Василий всегда чувствовал себя агрессором, хозяином жизни. Серьезная болезнь и операция заставили его остро и неожиданно ощутить свою уязвимость. До нее он был почти всемогущим: ни разу не терпел крах, не сталкивался настолько болезненно с границами собственных возможностей. Теперь Василий на своей шкуре ощутил, что может не все. «Жизнь дала по носу, и теперь я боюсь проиграть». Кажется, что виновата именно болезнь.

Но внешние факторы выгорания никогда не бывают единственными. Выгорание происходит на стыке внешних и внутренних причин.

Внутренние причины выгорания Василия существовали в нем задолго до болезни. Это его негибкость, отрицание эмоций, презрение к «слабакам», стремление все решать силой. Благодаря этим качествам он был успешен. Теперь они же ослабляют его. Как?

- Василий не умеет делать паузы. Он всегда думает о работе. Раньше, когда он не допускал возможности неудачи, эти постоянные мысли не ослабляли его. Теперь он по-прежнему все время думает о делах, но мысли эти стали более тревожными. А откладывать их в сторону он все так же не умеет. Поэтому тревога растет, напряжение растет, на них уходят силы.
- Василий не гибок. Он знает себя только в одном образе — брутального мачо, и только в одном состоянии — «энергичный и работоспособный». Он не понимает, как ему функционировать, когда состояние меняется. Более гибкий человек мог бы использовать другие состояния (например, когда мало сил) для отдыха, раздумий, сбора информации. Но Василий не привык быть другим и страдает, когда не может активно действовать.
- Василий беспощаден к себе (и к другим). Совершив промах, он винит себя так же, как винил бы «нерадивого помощника». Он привык быть всегда правым, и когда по каким-то причинам его концентрация, вовлеченность и энергия слабеют, он сразу чувствует себя «неудачником». Или безупречно, как раньше, или никак!

Посмотрите на список внутренних риск-факторов выгорания, и вы заметите, что у Василия есть сразу четыре: он не осознает свои чувства, является перфекционистом, уязвим к стыду и не делает паузы. Его личностные особенности таковы, что успех он ощущал как возможность быть сильным, «мочь», а выгорание для него ощущается как бессилие.

Однако между двумя крайними точками амплитуды есть целый спектр возможностей, которых мы не видим, когда находимся на пути к выгоранию и выгораем. Для Василия любое «не совсем крутой» означает сразу «слабак». Выход из выгорания состоит в том, чтобы развить больше степеней чувствительности к своим состояниям. Вот шкала, которую мы составили вместе с Василием:

- «Слабак». Плохое физическое состояние и моральный упадок.
- «Вялый». Не могу принимать решений, туплю, в голову лезут мысли вроде «ничего не выйдет».
- «Неуверенный». Сомневаюсь, тревожусь, откладываю, пессимистичные мысли.
- «Опасаящийся». Вроде бы могу принимать решения, но с постоянной оглядкой: а вдруг неудача?
- «Неточный». Делаю почти все правильно, но я-то знаю, что допускаю мелкие ошибки, недотягиваю, и настроение сразу портится.
- «Стремительный». Редкие моменты, когда я чувствую себя как раньше, завоевателем на коне.

Когда мы начинаем видеть спектр своих состояний и связь между ними, у нас сами собой появляются индивидуальные приемы по выходу из нашего выгорания. Очень важно принять и научиться использовать весь спектр своих состояний, а не только, как в случае Василия, «себя крутого». Таким образом рождается сразу несколько «новых Василиев» с новыми суперспособностями. Например, вялый Василий не может принимать решения, но может научиться делать паузы, пассивно отдыхать, смотреть кино и читать книги, чего крутой Василий никогда не делал. Неуверенный Василий поневоле начинает собирать вокруг себя более квалифицированных экспертов, советников. Опасающийся Василий будет четче видеть риски. Неточный Василий, замечая собственное несовершенство, поможет лучше обращаться с подчиненными: если я допускаю ошибки, они тоже могут.

Чувства и поведение Василия в рамках его деятельности становятся более разнообразными. Переставая действовать все время одинаково, он больше не эксплуатирует только одну свою сторону и меньше выгорает. Будут появляться и новые состояния, которые ему понравятся («мудрый и аналитичный», «безмятежный и расслабленный»).

2. От энтузиазма к бессмысленности

Элла, 40 лет, педагог. Седьмой год работает с группами сложных подростков, в том числе оставшихся без попечения родителей. Сама Элла также из маргинальной семьи. Отец был алкоголиком, бил мать, в детстве Элла была предоставлена самой себе. К счастью,

нашлась равнодушная учительница, которая помогала девочке.

Элла получила образование, поработала в школе, стала счастливой мамой — и после декрета почувствовала в себе достаточно сил, чтобы помогать детям с таким же трудным стартом, какой был у нее самой. Поначалу «горела на работе», была готова общаться с ребятами в любое, даже неурочное время, если видела их интерес. Вместе они ходили в походы, затевали проекты вроде сбора мусора или помощи старикам. Элла давала подросткам номер своего телефона и готова была выслушать в трудную минуту, даже в три часа ночи.

Сейчас Элле обуревают сложные чувства: одна из ее бывших подопечных живет мелким криминалом, оставила ребенка в доме малютки, другой парень сел за распространение наркотиков. Многие «прекрасные дети» выросли в людей, которые не имеют жизненных целей, перспектив. Элла заявляет о своем выгорании, говорит, что «повесила нос» и «не видит больше смысла в том, что делает». Иногда она понимает, что ведет себя цинично по отношению к воспитанникам, сравнивает свою работу с метанием бисера перед свиньями.

У Эллы тоже есть внешние факторы, которые повлияли на ее выгорание. Это низкая оплата труда, нечетко определенные обязанности, отсутствие общественной поддержки (даже друзья не всегда понимали, зачем Элла работает в социальной сфере, в то время как могла бы получать втрое больше в частной школе). Но есть и внутренние факторы, сыгравшие роль в происходящем.

- Элла по собственной воле стирает границы между работой и свободным временем, проводя с подопечными вечера и выходные. Это приводит к невозможности отвлечься от их проблем.
- Элла высоко ценит учительницу, что «спасла ее», и хочет играть ту же роль для других. Но дети, с которыми она имеет дело, не так сильно стремятся улучшить свою жизнь, как в свое время стремилась она. Создается ощущение, что ее труд никому из подростков не нужен.
- Элла считает, что если она будет стараться быть хорошей для других, то это обязательно приведет к тому, что ее будут любить. Но и этот (эмоциональный) результат не гарантирован. Сталкиваясь с реальностью, Элла испытывает разочарование.

Взглянув на список внутренних факторов выгорания, мы увидим, что у Эллы их несколько. Это и самопожертвование, и идеализация происходящего, и сильные переживания по поводу того, что результат не соответствует ожиданиям.

Пожалуй, Элла находится во второй фазе выгорания по модели Маслач, описанной в начале главы, а возможно, даже приближается к третьей. От нее уже можно услышать не только «я в отчаянии» и «опускаются руки», но и «им ничего не нужно», «в головах пустота», «это какой-то другой биологический вид». Элла готова перейти от самообвинений к обвинению «неблагодарного материала». Выгорание в помогающих профессиях при несоблюдении экологичности