

УЗНП МГНП



М. Грабе

# СИНДРОМ ВЫГОРАНИЯ

БОЛЕЗНЬ НАШЕГО ВРЕМЕНИ

Почему люди выгорают  
и что можно против этого предпринять

Научный редактор Л. Г. Лысюк

**РЕЧЬ**

Санкт-Петербург  
2008

ББК88.4  
Г75

*Печатается с разрешения автора*

Переводчик: *В. Г. Немченова*  
Научный редактор: *Лидия Глебовна Лысюк*

Г75 Грабе М. Синдром выгорания — болезнь нашего времени.  
Почему люди выгорают и что можно против этого предпринять:  
Пер. с нем. — СПб.: Речь, 2008. — 96 с.

ISBN 5-9268-0689-5 (рус.)  
ISBN 3-861122-780-0 (нем.)

Синдром выгорания — болезнь нашего времени, приобретающая национальные масштабы. Как правило, она настигает тех, кто совсем не брал ее в расчет, — по причине своей чрезмерной занятости. В особой группе риска находятся идеалисты, которые с полной ответственностью уходят в работу с головой. Как протекает это нарушение, как можно распознать симптомы на ранних стадиях, как оказать действенную помощь себе и другим? Для вас это жизненно важная информация, так как синдром выгорания — не просто болезнь. На карту поставлены наше здоровье и организация нашей жизни, поэтому стоит посвятить время этой теме.

ББК88.4

Подписано а печать 21.01.2008 г.  
Формат 60 x 90<sup>1/16</sup>. Печ. л. 6. Тираж 3000 экз. Заказ № 46

ООО «Издательство "Речь"»  
199178, Санкт-Петербург, а/я 96, «Издательство "Речь"»  
Тел.: (812) 323-76-70, 323-90-63, [sales@rech.spb.ru](mailto:sales@rech.spb.ru)  
Интернет-магазин: [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)  
Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ГУП «Типография "Наука"»,  
199034, Санкт-Петербург, В. О., 9-я линия, д. 12

© М. Грабе, 2008  
© Издательство книжного магазина  
Franske GmbH  
© В. Г. Немченова, перевод  
с нем., 2008

ISBN 5-9268-0689-5 (рус.) © Издательство «Речь», 2008  
ISBN 3-861122-780-0 (нем.) © " " - Борозенец, обложка, 2008

## ВВЕДЕНИЕ

Когда вы будете читать эту книгу, то весьма скоро сможете сделать открытие, что в случае с синдромом выгорания речь идет не только о какой-то, возможно, и весьма интересной картине болезни. Оказывается, что выгорание имеет очень много общего с нашей жизнью и с тем, как мы ее воспринимаем. Размышляя об этом, мы не можем не обратиться к фундаментальным идеям о том, как устроена наша жизнь. И едва ли есть какая-то другая тема, которая бы имела столь большой потенциал для того, чтобы побудить нас воплощать новые идеи в жизнь.

Может быть, в вашу жизнь тоже пора привнести струю свежего воздуха? Или вы хотите оказать реальную помощь людям, оказавшимся в подобной ситуации?

Удивительно, но, занимаясь синдромом выгорания, в большинстве случаев можно найти ответ на оба вопроса. Однако для этого необходима одна вещь: немного времени на размышление.

Выгорание — это болезнь времени не только потому, что сейчас она так широко распростра-

нена, но и потому, что нехватка времени стала типичным явлением. Тот, кто находит время для себя, уже сделал первый шаг на пути к предупреждению болезни или к избавлению от нее.

В этой книге вы можете познакомиться со следующим содержанием.

Вторая глава, содержащая определение понятия «выгорание» и описание конкретных случаев, должна стать наглядной иллюстрацией того, что такое синдром выгорания.

Затем, в третьей главе, вы познакомитесь с фазами протекания синдрома выгорания и поймете, как можно идентифицировать его различные стадии.

В четвертой главе мы обратимся к важному вопросу: почему одни люди выгорают, в то время как с другими в подобных же ситуациях этого не случается.

А в пятой главе я предлагаю вам конкретные пути по выработке модели поведения, предотвращающей синдром выгорания.

Поэтому я надеюсь, что эта книга не только даст вам информацию о синдроме выгорания, но и побудит к тому, чтобы применить эти знания в вашей жизни. Они подарят вам время и изгонят из вашей жизни стресс.

## ЧТО ТАКОЕ СИНДРОМ ВЫГОРАНИЯ?

Давайте просто заглянем в словарь Брокгауза! Там мы найдем следующее определение<sup>1</sup>:

*«Вит out (англ.) — выгорание; ядерная физика: выгорание реакторных стержней или компонентов вследствие недостаточного охлаждения (выпадение охлаждающего средства) или слишком высокого теплообразования (неконтролируемое расщепление ядра)».*

Вот и все. Такого вы, скорее всего, даже и не предполагали, не так ли?

На этом примере я хотел бы показать вам, что термин «выгорание» не так уж давно начали использовать для обозначения определенных психических явлений.

Если быть более точным, то впервые этот термин был использован в 1974 году американским

<sup>1</sup> Дефиниция из пятитомного издания 1984 года. Идею я взял у Гельмута Колитцуса, см. «Литературу».

психоаналитиком Гербертом Фрайденбергом, а также, почти одновременно, С. Г. Гинзбургом.

Но должно было пройти еще немало времени, пока понятие «выгорание» стало применяться для обозначения соответствующего синдрома. Но и по сей день еще нет единой, общепринятой дефиниции.

Выгорание не является медицинским диагнозом, хотя синдром выгорания, как правило, приводит к заболеваниям, имеющим к медицине непосредственное отношение. Чаще всего это депрессии, страхи и почти всегда — психосоматические расстройства.

С точки зрения психологии «burn out\* — это метафора, яркое описание вполне определенно-го состояния. В данном случае мы переводим этот термин как «выгорание».

Проще говоря, выгорание наступает тогда, когда человек на протяжении длительного времени отдает слишком много энергии и практически не восполняет ее.

В принципе нечто подобное происходит с автомобилем, когда включены фары, стеклоочистители, радио и т. д., то есть все, что потребляет энергию, но аккумулятор не заряжается, то есть энергия в него не поступает. Это не может продолжаться долго, и в какой-то момент машина перестает двигаться.

Но в машине всегда есть лампочка контроля, которая сразу же показывает, что энергия в аккумулятор больше не поступает.

В случае с человеком проблема заключается в том, что у него подобной лампочки контроля нет. Зачастую мы **не** замечаем, что уже давно перестали получать энергию. Вместо этого мы, как и прежде, продолжаем работать в заданном направлении. Люди замечают, что что-то у них не в порядке и что их дела обстоят неважно, но, как правило, они полагают, что смогут с этим справиться благодаря еще большим усилиям. И в какой-то момент они обнаруживают, что сил что-либо делать больше нет.

Читая эти строки, вы уже приостановили процессы выгорания, по крайней мере, на небольшой промежуток времени. Возможно, вы просто хотите получить общую информацию об одном из самых распространенных заболеваний нашей цивилизации. Или вы отложили на некоторое время свои повседневные дела. И, как я уже говорил, я буду очень рад, если эта книга станет для вас своеобразной «лампочкой контроля работы аккумулятора», на которую время от времени вы будете поглядывать. Кто знает, может быть, она сослужит вам хорошую службу.

Но как же можно более точно описать синдром выгорания? Как было сказано выше, общепринятой дефиниции нет. Поэтому в следующем абзаце я объединю уже существующие определения.

Выгорание наступает тогда, когда человек на протяжении длительного времени расходует слишком много энергии и практически не восполняет ее.

Это выражается в том, что идеализм, трудовой энтузиазм, воодушевление превращаются в состояние хронической усталости. Зачастую это длится годами, проходя несколько стадий. Состояние усталости характеризуется упадком сил, снижением работоспособности, нарушениями памяти, подавленностью и измождением. К этому списку можно добавить повышенную восприимчивость к инфекциям и различные жалобы психосоматического характера.

Очень часто пострадавшими оказываются люди, предъявляющие к себе высокие требования и отдающие своей работе очень много сил на протяжении длительного времени. Они выгорают, если не получают признания и не добиваются успеха в той мере, на которую они рассчитывали. Подобные ситуации не редкость в социальной сфере или в сфере оказания помощи, например, у социальных работников, учителей, врачей и медицинских сестер. Кроме того, и ощущение того, что возможности полностью реализовать себя в профессиональной сфере отсутствуют, может стать причиной выгорания. То есть безработные от этого тоже не застрахованы.

**Выгорание наступает тогда, когда человек на протяжении длительного времени отдает слишком много энергии и практически не восполняет ее.**

*Общая картина:*

- Идеализм, трудовой энтузиазм, воодушевление превращаются в состояние хронической усталости.
- Основные симптомы: упадок сил, снижение работоспособности, нарушение памяти, подавленность и усталость; кроме того, повышенная восприимчивость к инфекциям и различные жалобы психосоматического характера.
- Преобладает чувство, что успех оказался несоизмеримо ниже затраченных усилий.
- Процесс зачастую протекает годами и имеет несколько стадий.
- Очень часто среди пострадавших оказываются люди, ориентированные на успех и имеющие высокие идеалы.

С точки зрения статистики пострадавших от синдрома выгорания можно поделить на следующие группы.

Профессии, связанные с оказанием помощи, — 40%, учителя — 30% и управленцы — 10%. Но следует отметить, что людей с синдромом выгорания можно встретить в каждом профессиональном сообществе. Наука не располагает данными о точном количестве пострадавших, что можно объяснить, помимо прочего, очень высоким процентом случаев, когда человек находится в начальной стадии заболевания.

Пострадавшие от синдрома выгорания:

- профессии, связанные с оказанием помощи, - 40%;
- учителя — 30%;
- управленцы — 10%;
- прочие профессии — 20%.

Обращаясь к случаям из моей практики, я хотел бы проиллюстрировать, как на самом деле протекает эта болезнь.

## Описание случая Бернарда Т.

Бернард Т. рос вместе со своим братом, который был старше его на 1,5 года. Уже в начальной школе тот всегда был одним из лучших, в отличие от Бернарда. Его отец, сумевший после войны выбраться из нищеты и владевший теперь магазином канцелярских принадлежностей, неоднократно повторял, как важно для него, чтобы из его мальчиков «вышло что-то толковое». И разумеется, он был недоволен, что Бернард так сильно отставал от своего брата. В начале его наказывали за плохо написанные письменные работы, а позже отец твердо решил: из него ничего хорошего не выйдет. Мать Бернарда, тихая, подчиняющаяся мужу женщина, пыталась как-то сгладить

## Что такое синдром выгорания?

суровость отца. Тем не менее ей не удалось скрыть, что ее точка зрения в отношении сына была схожа с отцовской.

После длительных и, как правило, безуспешных попыток чего-либо добиться подросток Бернард начал протестовать. Теперь он действительно почти не учился в школе, постоянно был с друзьями, дома включал музыку на полную громкость, чем постоянно доводил отца до белого каления. Тем не менее он все-таки получил аттестат о среднем образовании.

Бернард выбрал профессию сантехника и начал обучение. Он попал к мастеру, который признал его и его успехи. Очень рано ему стали поручать работы, которые он должен был выполнять самостоятельно, и Бернард наслаждался тем, что в фирме его воспринимают всерьез. Еще во время обучения он уехал из дома. Экзамен на подмастерье он сдал с отличием, и в кратчайшие сроки стал мастером, также выдержав экзамен. Вскоре он открыл собственное дело.

Вначале все складывалось удачно. Начав свой бизнес, Бернард женился. В фирму поступало много заказов, и он мог расширяться. Фирма переехала в новое здание в небольшой промышленной зоне, были приняты на работу новые сотрудники. Иногда ему и его жене казалось, что он очень много работает, но оба считали, что иначе нельзя. Бухгалтерия постепенно переходила к его жене, так как у Бернарда на это больше не было времени.

Когда семья купила новую машину, то это была очень престижная марка; Бернард знал, что именно она произведет на его отца наиболее сильное впечатление. Ведь сейчас он хотел именно этого, несмотря на все свои достижения. Но когда он приехал к своим родителям, то испытал разочарование. «Ну, посмотрим, сможешь ли ты ее оплатить!» — сказал отец, бросив небрежный взгляд на машину (за которую действительно был сделан только первый взнос). А затем Бернарду рассказали о последних успехах его брата.

К сожалению, вскоре с бизнесом начались проблемы. Так как экономическое положение ухудшилось, стало поступать намного меньше заказов. Рекламирая свои услуги, фирмы сбивали друг другу цены. Чтобы получать заказы, Бернард установил такие цены и сроки исполнения, что мог заработать только при очень благоприятных обстоятельствах. Если что-то шло не так, он выходил в минус. Несмотря на то что сейчас на него работали 15 человек, большая часть его рабочего дня заключалась в том, что он проводил время на настройках и работал сам — разумеется, считая, что он делает все быстрее и качественнее своих сотрудников. Постоянно звонил мобильный телефон и отвлекал его. Если это был клиент, то Бернард прикладывал максимум усилий, чтобы быть с ним вежливым, что-то ему объяснить или по возможности тактично утешить, если речь шла о сроках исполнения работ.

Но даже в тех случаях, когда удавалось закончить проект удачно и в срок, это еще не значило,

что все в порядке. Все чаще именно крупные клиенты ссылались на мнимые недостатки и находили способы отсрочить платеж или еще больше снизить цену. И каждый раз, когда работу так низко оценивали, Бернард воспринимал это как личное оскорбление. Многие вообще не платили по счетам, а некоторые делали это лишь через несколько месяцев после судебного разбирательства.

Жена Бернарда, которой еще нужно было заботиться о подрастающих детях, недостаточно разбиралась во все нарастающих юридических проблемах и поэтому не могла помочь мужу добиться хороших результатов. На самом деле, было бы намного лучше, если бы Бернард остался в офисе и разобрался с уже имеющимися счетами, но ему непременно было нужно заниматься «настоящим делом». Так как дела у фирмы с каждым днем шли все хуже, он работал все больше и больше. Если субботы уже давно стали рабочими, то теперь Бернард стал все позже приходить домой и проводить воскресенье в офисе перед компьютером.

Дети также заметили серьезные проблемы отца, и их поведение становилось все менее управляемым, что, разумеется, усугубило ситуацию в семье.

Все чаще жена Бернарда стала говорить о том, что дальше так продолжаться не может. Но аргументы, которые ей приводил Бернард, были убийственны: «Ты знаешь, какие у нас затраты? Сколько денег ежемесячно уходит на зарплату и разные

отчисления? Как думаешь, откуда они возьмутся, если я буду бездельничать?» Ворча, она тем не менее смирилась со своей судьбой.

Друзья предложили ему снизить затраты за счет уменьшения объемов работы. Тогда он перестал бы зависеть от крупных заказов, которые всегда были сопряжены с большим количеством бумажной работы. Но Бернард даже слышать об этом не хотел. Уменьшить фирму было для него равносильно провалу. Кроме того, ему не хотелось снова стать «паршивой овцой» в своей семье.

И наконец, произошло неизбежное: у Бернарда Т. случился нервный срыв. После нескольких месяцев подавленного настроения и работы на пределе своих возможностей однажды утром у него возникло такое отвращение к работе и он почувствовал себя настолько запутавшимся, что не смог взять себя в руки. Медики поставили ему диагноз: депрессия. Было совершенно необходимо длительное пребывание в клинике. К счастью, у Бернарда Т. был хороший полис медицинского страхования, так что его фирма смогла удержаться на плаву.

Позже мы еще вернемся к этой истории, но сейчас обратимся к еще одному случаю, связанному с синдромом выгорания. Несмотря на то что контекст в нем иной, тем не менее можно найти много общего у этих двух историй.

## Описание случая Ингрид А.

Ингрид Д., самая старшая из троих детей, выросла в семье бизнесмена. Она замужем, работает медсестрой, у нее двое детей. Так как десять лет назад ее мужу предложили хорошую работу в его родном городе, семья с двумя детьми переехала туда. Еще одной причиной для переезда стало то, что ее муж беспокоился о своей овдовевшей матери, которая жила там одна в своем большом доме. Уже неоднократно она предлагала переписать дом на сына, если он туда въедет. Тогда она бы поселилась в квартире, расположенной недалеко от дома.

Ингрид сомневалась, стоит ли переезжать, так как никогда не ладила со свекровью. Та была очень авторитарна и не признавала ничье мнение, кроме своего. С другой стороны, мысль получить огромный дом с садом просто так казалась очень привлекательной. В конце концов оба решили принять предложение. Кроме того, они пообещали матери, что ей, разумеется, не придется отправляться в дом престарелых, они о ней позаботятся.

Вначале все шло более или менее хорошо. Свекровь обходилась без посторонней помощи, а у Ингрид было достаточно забот с детьми, домашним хозяйством и на работе. Очень скоро она снова устроилась на полставки в больницу, в терапевтическое отделение. Но очень часто она чувствовала себя чем-то обязанной свекрови, пред-

лагала свою помощь или брала на себя ее работу — например, по уходу за садом и покупку продуктов. Ингрид могла разозлиться, если свекровь, терраса которой выходила прямо в сад, начинала возмущаться по каким-либо пустякам: например, из-за сорняков на цветочной клумбе или из-за длины газона. Сын и дочь обычно справлялись со своими домашними заданиями лишь к вечеру. Кроме этого, они посещали спортивную секцию, а иногда им просто ничего не хотелось делать, поэтому все заботы о доме легли на плечи Ингрид. Она хотела лишь одного: чтобы все чувствовали себя хорошо. Она полагала, что детям и без того было сложно в школе, а просить пожилую женщину работать в саду было неудобно. Несколько раз в неделю она отвозила своих детей на разные мероприятия, поскольку они еще не имели прав на вождение машины. В будние дни на помощь мужа она совсем не рассчитывала, так как ему хватало дел на работе. А по выходным, как она считала, он должен хотя бы немного отдохнуть дома.

Три года назад свекровь упала и сломала шейку бедра. Она долгое время находилась в больнице, где ее навещала и обеспечивала всем необходимым в основном Ингрид. Эти визиты были для Ингрид очень утомительны. С одной стороны, она не знала, как найти для них время, а с другой стороны, ей казалось, что не было такой темы, на которую можно было бы говорить со свекровью, не рискуя быть подверженной ее резкой критике.

Свекровь даже ни разу не поблагодарила ее за помощь. Ингрид оставалось лишь надеяться на то, что этот период скоро закончится.

Но она ошибалась. После выписки выяснилось, что свекровь была практически не в состоянии ходить, есть и ухаживать за собой без посторонней помощи. Когда Ингрид предложила нанять сиделку, свекровь была категорически против, так как полагала, что имеет право на заботу после долгих лет помощи сыну и его семье. Кроме того, ей пообещали, что за ней будут ухаживать. Когда Ингрид пожаловалась мужу, он попытался найти компромисс («Маму ты уже не изменишь!») и на выходных стал уделять своей матери больше внимания и заботиться о ней. Но Ингрид почувствовала себя непонятой и заметила, что стала все больше и больше отдаляться от своего мужа.

Между тем сын поступил в университет и уехал. Дочь тоже почти не появлялась дома. Тем не менее Ингрид чувствовала себя обязанной готовить для всей семьи. Уже давно она перестала общаться с соседками, с которыми раньше встречалась каждую неделю, ушла из хора и, когда перед Рождеством она стала подписывать открытки, то заметила, что со многими подругами не общалась уже целый год. Ей казалось, что вся ее жизнь состоит исключительно из работы. Лучиком света оставалась лишь больница, так как там у нее была парочка подруг, да иногда пациенты замечали, как хорошо она за ними ухаживает, и благодарили ее. Дома все это было само собой разумеющимся.

В последнее время свекровь казалась слегка рассеянной. Она начала путать, например, дни недели или упрямо и раздраженно доказывала, что Ингрид опять забрала какие-то ее вещи — что, разумеется, не соответствовало действительности.

Вот уже в течение нескольких месяцев Ингрид страдала от нарушений сна и головных болей, которые были вызваны перенапряжением. Ситуация ухудшалась с каждым днем. Часто она стала предаваться мрачным, безнадежным мыслям. Если раньше ее многое интересовало, то теперь ей стало все равно, что пишут в газетах. А во время просмотра телепередач она уже давно не могла сосредоточиться.

Подругу, которая случайно зашла в гости, испугало состояние Ингрид. И именно она убедила ее вместе найти психиатра, а также объяснила, что ей нужны не просто лекарства, а именно психотерапевтическая помощь. Вот и все, что касается этого случая.

Разумеется, процесс выгорания может протекать и совершенно иначе:

- синдромом выгорания страдает учитель, который 20 лет назад с энтузиазмом пошел преподавать, так как хотел, чтобы его ученики приобрели совершенно иной опыт. Но теперь он проводит занятия, одно скучнее другого, по одной и той же схеме, и запугивает учеников тестами. Уже несколько лет он перестраивает свой старый дом, который, кажется, является важной составляющей его жизни;
- или сиделка, ухаживающая за пожилыми

людьми и болеющая уже несколько месяцев. Раньше она работала медсестрой в отделении дома престарелых, жизнь в котором была организована очень рационально, и имела дело исключительно с неквалифицированным персоналом из-за границы. Несмотря на суету и сверхурочные, у нее всегда было чувство, что за пожилыми людьми плохо ухаживают;

- или сотрудник христианской миссии, оказывающей помощь наркоманам, который три года назад, полный прекрасными идеями и намерениями, вместе со своей семьей поселился в общежитии для сотрудников. Теперь же с ним достаточно поговорить 15 минут, и на вас обрушится поток информации — две или три горькие истории о том, что на наркоманов нельзя положиться, что его неоднократно обворовывали и как мало понимания проявляет к нему руководство.

И это далеко не полный список примеров.

В следующей главе речь пойдет о том, как протекает процесс выгорания.

7. Отчаяние.

## ПРОЦЕСС ВЫГОРАНИЯ

Матиас Буриш написал, пожалуй, самую подробную книгу о синдроме выгорания (см. «Литературу»). В ней он пытается дать наиболее полный обзор научных теорий и результатов исследований, которые были посвящены этой теме. При описании синдрома выгорания я обращаюсь к теориям, которые Буриш взял из различных исследований и обобщил. Их всего семь.

### Процесс выгорания

1. Симптомы-предвестники начальной фазы:  
*повышенная активность, ощущаемое утомление.*
2. Снижение активности.
3. Эмоциональные реакции, поиск виноватых:  
*депрессия или агрессия.*
4. Спад.
5. Оскудение.
6. Психосоматические реакции.

## Синдромы-предвестники начальной фазы

Началу процесса выгорания предшествует, как правило, слишком высокая активность. Неважно, идет ли при этом речь об активности, направленной на достижение какой-либо определенной цели или идеала, говорится ли о клиентах, пациентах, учениках или о профессиональной карьере. Тот, кто выгорает, однажды должен был быть подвержен процессу горения.

Разумеется, не исключено, что люди, которые с энтузиазмом отдают всего себя какому-то делу на протяжении нескольких лет, при этом превосходят себя чувствуют. В качестве примера можно привести какого-нибудь успешного банковского менеджера или апостола Павла.

Ясно, что проблема заключается не в активности и энтузиазме самих по себе. Процесс выгорания начинается лишь тогда — вспомните об аккумуляторе в качестве примера в самом начале, — когда подзарядки становится недостаточно. Это значит, что выгорание возникает тогда, когда есть противоречие:

- между идеалами и возможностями,
- между затраченными усилиями и успехами,

- между положительным и отрицательным опытом и обратной связью.

Наверняка вам известна разница между стрессом и дистрессом. Стресс — это вызов, носящий положительный характер, с которым можно справиться и который повышает самооценку человека. Дистресс, напротив, сопряжен с перегрузками, которые приводят к фрустрации, требуют больших затрат энергии, и если ситуация не изменяется, то это подрывает веру человека в себя.

Таким образом, выгорание начинается не тогда, когда человек подвергается перегрузкам, а в тот момент, когда они приобретают форму хронического дистресса. Это могут быть и завышенные требования, предъявляемые на работе или в семье, когда человек чувствует, что он не в состоянии им соответствовать, или враждебно настроенное окружение, обесценивающее чужие успехи.

Но на данной стадии «кандидат на выгорание» не пойдет на попятную, а будет руководствоваться принципом «Чем больше, тем лучше». Он станет работать еще больше, например, брать неоплачиваемые сверхурочные, чтобы все успеть; он откажется от других социальных контактов, будет проводить все меньше времени со своей семьей, — и все это только для того, чтобы справиться со своей работой. При этом он не будет замечать свои неудачи. Кроме того, на этой стадии человек совершенно упускает из виду, что у него (или у нее) есть свои потребности — например, встретиться с друзьями или заняться спортом.

Ощущение незаменимости заставляет его забыть обо всем и гонит его вперед.

Только потом пострадавший поймет, что процесс выгорания уже начался. Симптомами данной фазы являются хроническая усталость, чувство невыспанности и почти полное отсутствие энергии. Думаю, что большинство из нас уже прошло через это. Даже в выходной день человек не может взять себя в руки: он делает по дому лишь самое необходимое, пытается хоть как-то отдохнуть перед началом новой рабочей недели, мысли о которой вызывают неприятные эмоции. Если кто-то из вас сейчас узнал в этой ситуации себя, то я очень надеюсь, что ваша лампочка контроля замигала: первая фаза выгорания!

## **Снижение активности**

Необходимо обратить ваше внимание на следующее: эти фазы не сменяют друг друга последовательно. Скорее это разные признаки выгорания. Может получиться так, что какая-то фаза вообще не обнаруживается. Зачастую различные явления, которые я здесь опишу, наслаиваются друг на друга. В особенности это касается шестой категории — психосоматических реакций. И усталость, проявляющаяся во время первой фазы, уже одна из них.

Фаза снижения активности приходит на смену излишнему энтузиазму предыдущей фазы.

Люди, длительно страдающие от фрустраций на работе, начинают испытывать к ней отвращение, и через какое-то время им нужно прикладывать невероятные усилия, чтобы туда идти. Особенно по понедельникам. Там, где необходимо налаживать непосредственные контакты с клиентами, пациентами или учениками, они отстраняются. Существует множество техник дистанцирования. Это сразу можно понять, если послушать, что люди говорят о клиентах. Например, медсестра, имея в виду своих пациентов, говорит: «Они снова ведут себя как дети. Тошнит уже». А затем очень долго пьет кофе, прежде чем идти в палату, из которой поступил сигнал.

Обесценивание помогает создать дистанцию. Те, кто оказывает помощь, стараются сделать отношения с пациентами безличными и по возможности сводят непосредственные контакты к минимуму. Например, они начинают уделять больше внимания офисной работе и переходят на формальный стиль общения.

В случае, когда у сотрудников возникает чувство, что именно фирма не дает им шансов на успех, они принимают решение о «внутреннем увольнении», даже если они очень любят свою работу. Если раньше они выполняли какие-то поручения добровольно и с удовольствием, то теперь за свою работу они непременно хотят получить компенсацию. Это означает, что материальная сторона ста-

новится для них важнее, чем это было раньше. Сотрудники социальных учреждений, которых раньше не волновала низкая зарплата, теперь по этому поводу начинают жаловаться. Лучше всего было бы, если бы они начали искать другую, более высокооплачиваемую работу, что, в свою очередь, могло бы предотвратить развитие процесса выгорания.

На больших предприятиях, где никто никого не знает, сотрудники подолгу «висят» на служебном телефоне вместо того, чтобы работать; другие занимаются побочными делами и при этом чувствуют себя замечательно — ведь им удалось получить хоть какую-то компенсацию от своей огромной, нечестной, враждебно настроенной фирмы. Тот, кто был на службе в немецкой армии, неоднократно мог с удивлением наблюдать, насколько там распространен такой подход.

Люди отказались от мысли, что благодаря своей работе они могут что-то изменить в этой жизни. Сейчас они работают лишь для того, чтобы оплатить расходы, необходимые для их жизни.

Некоторые пытаются избежать выгорания, ведя двойную жизнь. В фирме они как незаметные, серые мыши, которые, давным-давно воспользовавшись правом на «внутреннее увольнение», ссылаются на бюрократизм и большое количество работы и пытаются как можно меньше быть втянутыми в активный рабочий процесс. Но после работы, в своей личной жизни, они просто расцветают. Они являются членами различных

объединений, занимаются своими хобби, и это доставляет им удовольствие.

Именно в огромных бюрократических организациях, как, например, в государственных конторах, потенциально способные работники часто приходят к такому компромиссу. Вначале они шаг за шагом пытаются реализовать свои способности, и уже в первые годы работы с огорчением понимают, что их творческий подход к делу никому не нужен. С другой стороны, они не хотят потерять чувство стабильности, которое им дает, например, статус госслужащего, и поэтому не меняют работу.

По этой причине случаи ведения двойной жизни не являются редкостью. С одной стороны, это спасает от появления симптомов выгорания, но с другой стороны, это нечестный компромисс, который ведет к существенному ухудшению качества жизни. Ни один человек не сможет долго жить с мыслью о том, что очень много времени тратится впустую.

Если снизить свою активность в профессиональной сфере не представляется возможным — как, например, в бизнесе, — то эта фаза более ярко проявится в личной жизни. Вечером отец просто не слушает, что дети рассказывают ему о школе, и всем своим видом показывает жене, что ее заботы его не волнуют. Вместо этого он сидит перед телевизором, хочет, чтобы его оставили в покое, и довольствуется передачами сомнительного характера. Очень часто увеличивается потребление алкоголя.

## Эмоциональные реакции «кто виноват?»

Если человеку приходится отказываться от значимых для него целей, так как ему не хватает энергии или остальные мешают ему добиться успеха, он испытывает грусть. Ведь это означает для него отказаться от своих представлений о профессии, своих идеалов или своей роли и откорректировать их. Это болезненный процесс, требующий, как правило, честности и самопознания. Чтобы избежать или отсрочить отказ от значимых материальных и нематериальных ценностей, люди часто настойчиво ищут виноватых. Тому, кто обвиняет, нет необходимости смотреть фактам в лицо, поскольку он потерпел неудачу из-за того, что кто-то не справился со своими обязанностями.

Обвинения в неблагоприятном положении вещей могут быть направлены или на себя, или на других.

Если человек обвиняет себя, то это приводит к **депрессии**. Чувство беспомощности трактуется как собственная несостоятельность. Именно люди с высокими идеалами очень быстро начинают испытывать чувство вины, если не могут эти идеалы осуществить.

Разумеется, на начальной стадии это еще не будет депрессией в медицинском смысле, но путь к ней уже открыт. Тот, кто начал заниматься само-

бичеванием, уже имеет плохие шансы успешно решать проблемы<sup>1</sup>.

Если человек обвиняет в неудачах других, то это приведет, по меньшей мере, к **агрессивной модели поведения**. В этом случае пострадавшие становятся ворчливы и пессимистичны и пытаются противостоять даже малейшим изменениям в сфере своего влияния. Или у них все чаще возникают вспышки гнева по отношению к окружающим, коллегам или членам семьи. Некоторые люди с синдромом выгорания в кратчайшие сроки умудряются создать вокруг себя такую атмосферу, где многие действительно становятся настроены против них. В конце концов они попадают в порочный круг своих негативных состояний, которые начинают действовать по собственным законам.

<sup>1</sup> Для установления разницы между вышеописанной «невротической» формой депрессии вследствие обвинений самого себя и конструктивной фазой «депрессии» в процессе переживания грусти см.: *Грабе Мартин*. Грусть и депрессия Франке, 2002. Курильщики начинают курить еще больше, потребление алкоголя также увеличивается. Как следствие, могут возникнуть коронарные заболевания сердца или язва желудка.

## Спад

На последующих стадиях процесса выгорания люди все меньше способны соответствовать требованиям, предъявляемым извне. Это начинается с ошибок, которые совершаются из-за спешки и которых со временем становится все больше, с забытых встреч и приводит к снижению креативности. Пострадавшие исполняют свои обязанности строго по инструкции и стараются не выделяться из толпы.

Образ мышления становится более инертным: любое упрощение очень быстро принимается. Сюда можно отнести примитивное деление мира на «добро» и «зло» и цепляние за привычное по принципу: «Мы всегда так делали» или «Это каждый сможет» и т. д. И если на предприятии происходят какие-то масштабные обновления, то на данной стадии люди чувствуют, что они совершенно не в состоянии отвечать предъявляемым требованиям.

Так как этот процесс затрагивает и сознание, то он может усилить депрессию или страхи, что, в свою очередь, еще больше ускоряет процесс спада.

## Оскудение

В принципе, эта категория или фаза — продолжение явления, описанного на четвертой фазе. Но

на этой фазе некое застывание, оцепенение происходит не только в профессиональной сфере, но уплощаются эмоциональная, социальная и духовная жизнь человека. Если человек больше не в состоянии проявлять по отношению к другим глубокий, неподдельный интерес, уделять им все свое внимание, они тоже начинают от него отдаляться. Это касается и отношений с противоположным полом. Пострадавшего все больше тяготит изоляция и одиночество, что делает ситуацию еще более безысходной.

### **Психосоматические реакции**

Уже на начальных фазах выгорания появляются психосоматические симптомы. Человека начинают беспокоить инфекционные болезни, а также нарушения сна, головные боли, проблемы с кровообращением, пищеварением и общая напряженность. Часто человек очень быстро набирает вес, так как больше не следит за своим здоровьем и ищет утешения в еде, желая себя хоть чем-то побаловать.

### **Отчаяние**

Можно сказать, что это последняя стадия процесса выгорания. Чувство беспомощности, кото-

рое вначале еще могло быть обусловлено какими-то внешними факторами, превратилось в хроническое чувство безысходности. Жизнь кажется бессмысленной, мысли о самоубийстве начинают приобретать конкретную форму.

К счастью, синдром выгорания не всегда приводит больных к этой конечной стадии. Если и раньше уже случались сильные кризисы — как в случае с Бернардом Т., — тем не менее есть шанс на то, что пострадавший сможет с ними справиться. При этом нужно отметить, что эти кризисы таят высокий риск суицида.

Но если конечная стадия процесса выгорания приобретает хронический характер и длится годами, то оказать помощь оказывается крайне сложным. Пострадавшие находятся в плену чувства собственной беспомощности и страха перед обществом и его требованиями до такой степени, что вернуть их к активной жизни зачастую оказывается практически невозможным. Очень часто усугубляет это состояние и почти не осознаваемое чувство, что в качестве компенсации человек имеет право на заботу («Теперь наконец-то наступила моя очередь»).

Такую претензию по отношению к обществу едва ли можно назвать рациональной, так как не общество в целом, а вполне конкретное окружение создало предпосылки для выгорания пострадавших. Тем не менее есть подсознательные требования (например, уверенность человека в том, что он имеет право на получение пенсии), кото-

рые препятствуют тому, чтобы люди взяли на себя ответственность за свою жизнь.

Иногда я работаю в суде в качестве эксперта по делам, связанным с пенсионным законодательством, и сталкиваюсь с подобными ситуациями. Очень печально видеть, как люди, иногда в возрасте до 40 лет, не хотят жить по вышеназванным причинам, и им уже никто не может помочь.

## ПОЧЕМУ ЛЮДИ ВЫГОРАЮТ И ЧТО МОЖНО ПРОТИВ ЭТОГО ПРЕДПРИНЯТЬ?

В 70-х годах американцы Фридман и Роземанн установили, что существуют психические факторы, сильно повышающие степень вероятности получения коронарного заболевания сердца. Соответствующую модель поведения они назвали «ТИП А».

Для людей этого типа характерна высокая ориентированность на успех, конкурентное мышление, нетерпеливость, перфекционизм, высокий уровень осознания ответственности, суетливость, готовность к проявлению агрессии и высокая ориентация на достижение цели.

Люди «ТИПА В» являются практически полной противоположностью. Они не ставят перед собой слишком высокие цели, знают свои границы, и им очень хорошо известно чувство меры. Им чужды как чрезмерное самолюбие, так и сильная зависть и чувство соперничества.

Как вы думаете, какой из этих типов подвержен синдрому выгорания? И к какому типу принадлежите вы?

Известно, что люди «ТИПА А» находятся в группе риска и могут получить инфаркт. Это происходит в тех случаях, когда людям постоянно сопутствуют успех и признание. Таким образом, они постоянно получают подпитку, выгорают еще сильнее и никак не могут успокоиться. В эмоциональном плане они прекрасно себя чувствуют, но их тело изнашивается до такой степени, пока силы не будут исчерпаны и оно не откажется работать.

Ранее мы установили, что более всего синдрому выгорания подвержены люди, которые не щадят своих сил и очень много работают. Очень часто они делают это, исходя из своих идеальных устремлений. Но в реальности же они переживают слишком мало успеха и признания, которые бы усиливали их мотивацию. Аккумулятор не получает подпитки, и в какой-то момент они выгорают.

Может, это прозвучит несколько саркастично, но можно сказать следующее: выгорание препятствует появлению инфаркта.

Но вы уже заметили, что дефиниция не сможет нам помочь, если мы хотим понять, почему одни люди выгорают, а другие нет.

Я хотел бы выделить три основные причины, которые приводят определенных людей к выгоранию. Это «внутренние факторы», «внешние факторы», связанные с недостаточными успехами, и недостаток способностей.

*Что приводит людей к выгоранию?*

1. «Внутренние факторы».
2. «Внешние факторы», связанные с недостаточными успехами.
3. Недостающие способности.

## Внутренние факторы

Сразу необходимо отметить, что данная группа причин самая важная, поскольку взрослый человек решает сам, в каком окружении он будет находиться на протяжении длительного времени и действию каких внешних факторов он будет себя подвергать. Также он принимает решение, чему учиться, то есть какие способности развивать, и он должен также считаться с фактом, что какие-то таланты ему не даны. Внешние факторы и недостающие способности также очень важны, и следует присмотреться к ним внимательнее. Но если человек длительное время подвергается внешним воздействиям, страдает от этого или испытывает дискомфорт потому, что ощущает себя не в состоянии отвечать предъявляемым требованиям, то это связано и с ним — как он справляется с этой ситуацией. То есть с тем, что им движет. И мы видим это в случаях с Бернардом и Ингрид.

Что же представляют собой эти «внутренние факторы»?

В глубине души мы хотим, чтобы нас любили и признавали. Но пострадавшие едва ли это осознают. Если спросить их об этом, то большинство из них даст вполне разумный ответ: «Конечно, каждый человек хочет быть признанным». Вот и все, что происходит на уровне сознания. Но они и не подозревают, какой пагубной силой обладают эти желания и что они способны определять жизнь и изменять ее в худшую сторону.

Власть этих желаний связана с пережитыми в детстве неудачами. Чем раньше они произошли, тем пагубнее последствия и меньше вероятность осознания этого пострадавшими.

Тот факт, что приобретенный в детстве опыт имеет решающее значение, связан отчасти с тем, что наша душа и мозг, благодаря которым мы можем учиться и вспоминать, развиваются в основном после рождения, и определяющим является то, при каких обстоятельствах это происходит.

За этим стоит то, что воспоминания, приобретенные в детстве, остаются неизменными. Многим из вас знакомо чувство, каким маленьким все кажется, когда после долгого времени вы возвращаетесь в те места, где вы росли. Это связано с тем, что они воспринимались глазами ребенка. Но это не имеет значения для жизни человека, когда речь идет о пространственных отношениях.

Аналогично можно рассматривать и ситуации, связанные с восприятием власти. Эти воспомина-

ния оказываются зачастую в подсознании в том виде, в каком они были восприняты ребенком. В начале своего земного существования ребенок полностью зависит от своих родителей, родственников и т. д. С точки зрения ребенка, они огромны и всемогущи. И от этого зависит, будет он воспринимать родителей как людей, на которых можно или нельзя положиться, требовательных или мягких, разрешающих или запрещающих. Этот опыт глубоко оседает и оказывает сильное влияние на растущего ребенка. Многие люди всю жизнь подсознательно пытаются компенсировать то, чем, с точки зрения их детского восприятия, были недовольны их родители, а другие изо всех сил борются и пытаются добиться диаметрально противоположного тому, чего от них ожидают родители.

Но как могут те вышеназванные, специфические, нереализованные желания быть любимыми или признанными у каких-то людей стать столь сильными внутренними движущими силами?

Есть три основных условия, при которых это происходит.

1. Речь может идти о нереализованном детском желании быть признанным отцом. Может быть, он был слишком занят своей работой, чтобы уделять детям достаточно внимания. Его внимание можно было ненадолго заслужить лишь особыми достижениями. Или из-за собственной неуверенности отец зачастую был циничен и унижал и высмеивал детей. Или он был недоволен собственными дости-

жениями и надеялся, что хоть у детей все получится. Что бы ни являлось причиной, часто происходит так, что люди не только в детстве, но и на протяжении всей своей жизни пытаются реализовать свое желание быть признанными отцом. Например, благодаря своим особым успехам, признанию на официальном уровне или карьерному росту. Но этого всегда недостаточно. Бессознательные детские желания настолько сильны, что таким образом их реализовать невозможно.

2. Речь может идти о недостатке материнского тепла, которое является необходимым условием, чтобы человек чувствовал себя любимым. Может быть, мать была не в состоянии справиться с обстоятельствами и находилась на грани срыва. Вследствие этого она слишком редко могла подарить своему ребенку улыбку. Ребенок чувствовал недостаток настоящего тепла и внимания, хотя, казалось бы, все было в порядке. Кроме того, некоторые матери, сознательно или бессознательно, отталкивают своих детей. Это еще больше усложняет положение ребенка. В дальнейшем именно поэтому у человека развивается стремление всем помогать. Делая это, он заручается любовью и высокой оценкой, которые и удовлетворяют его основную потребность. Но так как реализовать потребность в любви все-таки невозможно, то он вынужден все больше и больше прибегать к этому нар-

котику. Оказание помощи превращается в зависимость. Шмидтбауер подробно описывает это явление в книге «Беспомощные помощники».

3. Внешние обстоятельства также могут привести к активизации внутренних побудителей. В качестве такого обстоятельства может быть, например, положение в отношениях между братьями и сестрами. В большинстве семей старшие дети уже в очень раннем возрасте берут на себя ответственность за младших, и при этом они принимают на себя удар еще не реализовавшейся системы родительского воспитания. Таким образом, они еще сильнее, чем их младшие братья и сестры, воспитывают в себе понятия «хорошо» и «плохо», что «можно» и что «нельзя» (сточки зрения глубинной психологии у них ярко выражено сверх-Я). Позже они часто становятся ориентированными на успех, легко берут на себя ответственность и очень добросовестно подходят к выполнению поручений.

А младшие братья и сестры, в свою очередь, начинают испытывать дух соперничества, который позже также может стать причиной их выгорания. Так как всегда есть кто-то, кто может что-либо сделать лучше или кого больше любят, то конкурентная борьба никогда не сможет закончиться, если она когда-то была начата.

Бедность или невключенность семьи в жизнь общества также могут повлиять на то, что чело-

век будет слишком сильно ориентирован на достижения. «У меня все должно быть самым лучшим!» — именно эта фраза может стать жизненным кредо.

#### *Внутренние факторы*

- 1) желание быть признанным (отцом);  
*попытка решения: например, выдающиеся успехи в профессиональной сфере;*
- 2) желание ощутить (материнское) тепло;  
*попытка решения: например, ощутить симпатию со стороны людей, которым оказываешь помощь;*
- 3) нереализованные желания, обусловленные внешними факторами, например отношениями между братьями и сестрами, или социальным статусом;  
*попытка решения: например, ориентация на успех, конкуренция.*

Мы рассмотрели лишь три предпосылки из множества возможных, хотя, с моей точки зрения, именно они играют решающую роль. Оттенки ориентации на успех в каждом отдельно взятом случае могут быть различны. Так, в примере Бернарда речь шла о самоутверждении и общественном признании, что само по себе уже имеет агрессивный акцент; а в примере Ингрид — об идеалистически понимаемой помощи и о потребности в люб-

ви, которые больше ориентированы на депрессию. В случае со старшими братьями и сестрами на первом плане находится осознание высокой степени ответственности, и если мы говорим о соперничестве, то оно также носит агрессивный характер. Тем не менее в данном случае речь идет о том аспекте соперничества, который отличается от желания быть признанным другими (например, отцом). Во многих случаях процесс выгорания обуславливается комбинацией различных факторов.

Общим для «внутренних факторов» является тот факт, что речь идет, к сожалению, о неосознанных мотивах. Люди в процессе выгорания воспринимают внешние обстоятельства вполне осознанно; может быть, они даже понимают, что им не хватает организаторских способностей, но о подсознательных мотивах они даже ничего и не знают. И в соответствии с нашей дефиницией по-другому и быть не может.

Таким образом, мы только что обсудили с вами большую часть айсберга, находящуюся под водой. К счастью, она не всегда должна оставаться там. От имеющегося личного опыта, от степени познания самого себя зависит, может ли человек все это понять. Кризисные жизненные ситуации предоставляют особые шансы для того, чтобы можно было заметить: есть нечто большее, чем привычная мотивация наших действий в повседневных ситуациях. Мы замечаем, что во многих вещах, которые мы делаем изо дня в день, нет логики, что мы даже не

задумываемся об этом и что отказаться от всего этого невозможно. Кризисы часто приводят к глубокому осознанию, так как человек, совершая свои повседневные действия, наталкивается на отчетливую жесткую границу, которая не позволяет ему идти дальше. В таких ситуациях очень многим нужна помощь специалиста.

Так произошло и с Бернардом Т. В конечном итоге он должен был пройти стационарный курс психотерапии, так как иного выхода для него не существовало. И лишь во время своего лечения он начал отчетливо представлять себе некоторые мотивы своей предыдущей деятельности. Бернард Т. заметил, как сильна была полученная когда-то в детстве ориентация на успех, а в особенности — желание быть признанным отцом. Кроме того, немаловажную роль сыграло чувство соперничества по отношению к старшему брату. В конце концов, именно родители постоянно ставили ему в пример старшего брата. Таким образом, говоря о внутренних факторах, можно утверждать, что в случае Бернарда были задействованы первый и в некоторой степени третий пункты — в форме соперничества между детьми. В ситуации прессинга, когда финансовое положение ухудшилось, он не был способен думать о чем-то другом. Он продолжал работать. Из-за этого чуть не распалась его семья. Кроме того, тот факт, что клиенты также начали все меньше ценить его работу — только чтобы сбить цену, — должен был очень сильно на него повлиять. Но тогда он этого не осознавал.

В случае с Ингрид на первом плане было оказание помощи (фактор № 2), а также все, что она, будучи старшей медсестрой, воспринимала как нормы морали и ответственности (фактор № 3). Работа на износ была связана как с ее желанием добиться любви и внимания, помогая людям, так и с ее ответственностью перед самой собой и последовательностью, с которой она выполняла взятые на себя обязательства.

Главная задача психотерапии — а в особенности ориентированной на глубинные структуры — показать неосознанные мотивы. Если человек понимает, какие причины заставляли его прилагать столько усилий, то это ощутимая победа. Стена наконец сломлена. Но тогда появляется новая задача. Нужно выпустить на Волю боль и грусть о том, чего все время так не хватало и что пострадавший так долго искал. В этом случае грусть имеет свое начало и свой конец. На уровне сознания можно распрощаться со старыми желаниями, как бы огромны они ни были. Пока они активны на подсознательном уровне, пострадавшему снова и снова приходится действовать по прежнему образцу, не приходя при этом ни к какому результату. Ясность в вопросе о внутренних факторах помогает человеку научиться ими управлять. Я могу лишь призвать вас обратиться за профессиональной помощью, если жить иначе не представляется возможным. Иначе зачем работает это профессиональное сообщество дипломированных психотерапевтов? Как правило, речь идет о психотерапии в условиях амбулатории.

Но не будем забывать, что внешние факторы также играют свою роль. Но особый вред они наносят только тогда, когда действуют в комбинации с внутренними.

## Внешние факторы

Под «внешними факторами» я понимаю давление, которое оказывается на человека социумом или ситуацией, сложившейся в профессиональной сфере. В случае с Бернардом Т. внешние факторы сыграли огромную роль. Уровень затрат фирмы был высоким, прибыль уменьшалась с каждым днем, и он постоянно заставлял себя работать все больше и больше. Внешние обстоятельства, с которыми ему пришлось справляться, могли сбить с толку любого. Но в его случае к ним добавились еще ориентация на успех и желание быть признанным, и именно поэтому эмоционально для него было невозможно уменьшить фирму. Разумом он понимал, что работает слишком много; он понимал также тот факт, что вообще-то ему нужно было позаботиться о неоплаченных счетах пораньше, а не расходовать свои силы на работе. Но он был не в состоянии сделать из этого выводы. Кроме того, во время последующих переговоров с клиентами о ценах он не смог вести себя как профессионал и воспринимал сложившуюся ситуацию как личное оскорбление.

## Внешние факторы в профессиональной сфере

Большинство из нас, в отличие от Бернарда Т., не имеет собственной фирмы и работает под чьим-либо руководством. И некоторые из руководителей очень хорошо умеют держать сотрудников в напряжении. Кроме того, каждая более или менее крупная фирма по совету консультантов неоднократно проводила реорганизацию обычно с целью перераспределить тот же объем работы среди меньшего количества сотрудников. В некоторых профессиональных сферах давление стало так велико, что большинство сотрудников просто не может оставаться здоровым, работая там продолжительное время.

В трудных для фирмы ситуациях никто не знает, будет ли существовать его рабочее место в следующем квартале. При этом от сотрудников часто требуют особых достижений. Но когда сложный проект наконец успешно завершен, это зачастую уже никого не интересует, так как политика фирмы вновь поменялась.

В последние годы к нам в клинику в качестве пациентов попадали очень способные и толковые специалисты, которые просто выгорели в подобных условиях.

Для развития синдрома выгорания важен не столько первичный стресс, не требования, предъявляемые на работе, сколько последствия всего этого. В данном случае имеется в виду чув-

ство беспомощности перед непредсказуемыми обстоятельствами, начальником или ощущение отсутствия уважения.

Именно по этой причине в крупных бюрократических организациях очень часто встречаются случаи «внутреннего увольнения». Хотя первичный стресс в подобных ситуациях не так велик, равно как и объемы работы, но люди замечают, что их достижения никого не интересуют, как, впрочем, и их творческий подход к делу, и их все время блокируют.

К счастью, существует ряд исследований, посвященных тому, как можно организовать культуру общения на предприятии таким образом, что сотрудники не будут выгорать. На основе этих исследований был сделан вывод о том, что хорошим профилактическим средством выгорания является все то, что вызывает у сотрудников чувство уверенности в том, что они сами могут руководить продуктивными процессами в стабильных условиях. Людям необходимо чувствовать, что все, что они делают, имеет смысл, что условия работы будут достаточно стабильными и что в определенной степени они могут оказывать влияние на принятие решений.

*Важная профилактическая мера против выгорания на предприятиях:*

сотрудникам необходимо чувство уверенности в том, что они сами могут руководить **продуктивными** процессами в благоприятных условиях.

Я хотел бы вкратце рассказать о двух подобных исследованиях.

Первое исследование было начато тогда, когда на протяжении года из большого отделения для новорожденных уволилась одна треть медсестер.

После тщательного изучения ситуации исследователи, совместно с персоналом отделения, приняли такие нововведения:

- в начале каждой смены медсестры обсуждали с врачом, сколько пациентов нужно было принять. Раньше принимали всех, вне зависимости от степени заполненности отделения;
- запланированные отгулы было решено не отменять ни при каких обстоятельствах;
- план дежурства объявлялся за 14 дней, так что теперь сотрудники могли спокойно планировать свое свободное время;
- было введено регулярное повышение квалификации.

Количество увольнений по сравнению с первым полугодием предшествующего года уменьшилось более чем вдвое и оставалось на этом уровне.

Четкое структурирование может оказать существенную помощь при снятии первичного стресса. Все заблаговременно знают, когда подойдет их очередь.

Другое исследование было проведено в детском саду при университете. Годами там было заведено, что каждый приводит и забирает своего ребенка в удобное для себя время. Так как в по-

мещениях детского сада могло находиться до 60 детей, то всем им раздавали таблички с именами, поскольку никто из сотрудников не мог запомнить всех детей. Когда у большинства сотрудников процесс выгорания находился на одной из заключительных стадий, после длительных консультаций было решено ввести кардинальные изменения:

- было установлено время, в которое можно было приводить и забирать детей;
- за каждым из шести помещений было закреплено по два воспитателя и, соответственно, группа детей, которой нельзя было переходить в другие комнаты. Таким образом, отпала необходимость в использовании табличек с именами, возникли более тесные контакты, а игры стали организовываться более целенаправленно.

Через шесть месяцев после реорганизации было проведено повторное исследование, и результаты были поразительны: дети стали более раскованны, были готовы к сотрудничеству, играли более увлеченно, вандализм почти прекратился (игрушки почти не пострадали), и воспитатели перестали выгорать.

С чисто экономической точки зрения каждый работодатель должен быть заинтересован в профилактике синдрома выгорания. Трудно себе представить, какая прибыль теряется по причине раннего выхода сотрудников на пенсию, неправильной организации рабочего времени, найма

новой рабочей силы и низкой производительности труда. Важно учитывать также то, что фрустрации могут «передаваться» от работника к работнику. Тот, кто не видит смысла в работе, очень негативно влияет на психологический климат в фирме. В конце концов, мы все за это платим.

Но одна из важнейших этических задач руководства состоит в том, чтобы сделать все для того, чтобы не было выгорающих подразделений. Это не значит, что на работе, в отделе или в фирме допустима расхлябанность. Речь идет о том, чтобы, во-первых, работа каждого сотрудника была наполнена смыслом и, во-вторых, не угас диалог с сотрудниками и все вопросы можно было решать конструктивно. Разумеется, при этом важно, чтобы объем работы и время на ее выполнение находились в разумных пределах.

Хотя эта мысль и приходит в голову работающему человеку в первую очередь, но на поверку все оказывается несколько иначе. Как видно из вышеописанных примеров, на обоих рабочих местах ничего бы не изменилось, если бы были введены, например, более длительные перерывы. Лишь после того, как работа с «безликими», пронумерованными детьми стала строиться на личных контактах, когда были созданы стабильные условия труда, возникло чувство осмысленности в работе и ощущение, что тебя воспринимают всерьез. По возможности решения должны были приниматься коллегиально, а там, где это было невозможно, процесс их принятия должен был быть

максимально прозрачным. Всегда должно было быть в наличии помещение, где возможно выгораться, совершенно независимо от занимаемой должности.

Иногда начальнику приходится очень сложно, если подчиненные ожидают, что он будет серьезно относиться к каждому критическому замечанию. Особенно когда у него много дел и есть «вещи поважнее». Может быть, иногда ему приходится мириться с тем, что сотрудник оказался сообразительнее, чем он, и внес действительно хорошее предложение, до которого он сам не додумался. Но психологический климат, в котором это возможно, оказывает самое благоприятное влияние на фирму. Ничто так не продвигает предприятие и каждый проект, как сотрудники с творческим подходом к делу.

Хорошие примеры такой философии вы найдете в книгах Эндрю Грова, бывшего шефа фирмы Intel, и Бланхарда/Гюбельса в списке литературы. И сотрудникам это также идет только на пользу. Так как ничто не мотивирует человека так, как ощущение того, что его усилия не напрасны. Если работа дает человеку возможность проявить свою креативность и реализовать себя, то она станет важной смысловой составляющей жизни и будет способствовать его оздоровлению. Это касается и работы на общественных началах — в церковной общине или в объединении. Кстати, находясь на руководящей должности, мне кажется самым увлекательным снова и снова пытаться

создать подобную атмосферу несмотря на различные кризисы, и снова и снова видеть, как здорово работать с жизнерадостным, креативным персоналом.

## Внешние факторы в личной сфере

До этого я сознательно ставил на первый план профессиональную сферу, так как это внешняя сфера деятельности человека. Другие важные сферы жизни, где человек может выгореть, имеют личный характер. Это семья и работа на общественных началах. Все происходящее здесь больше связано с внутренними факторами, так как возникающие ситуации создаются самими пострадавшими. Хотя если быть более точным, то и ситуации на работе складываются во многом при добровольном участии самих пострадавших.

Тем не менее и в личной сфере есть конкретные внешние обстоятельства, приводящие человека к выгоранию.

Зачастую в семьях речь идет о запутанных отношениях поколений: например, в случае с Ингрид Д., когда ее свекровь переписала дом на своего сына. Семья взяла на себя моральные обязательства по уходу, и о последствиях этого шага тогда они еще не подозревали. В конечном итоге все заботы легли на плечи Ингрид. Нежеланные дети и связанные с ними дополнительные хлопоты также могут стать очень сильными «внешними факторами», равно как и дети с хроническими за-

болеваниями или СДВГ<sup>1</sup>, требующие особых подходов в воспитании.

Еще одним важным фактором, способствующим возникновению выгорания в семье, могут стать финансовые проблемы. У пострадавших часто возникает чувство, что они борются с ветряными мельницами, так как все средства уходят на оплату процентов по просроченному кредиту (например, за слишком дорогое собственное жилье). Возможность дополнительного заработка хотя и может некоторым образом смягчить ситуацию, но вместе с тем дополнительная работа увеличивает риск возникновения стресса в других сферах.

Общественная работа, несмотря на всю ее добровольность, также может стать существенным источником выгорания. Очень многие люди, возглавляющие общественные объединения, часто полагают, что должны делать все сами. Особенно если они не умеют давать поручения или в тех случаях, когда они сталкиваются с тем, что на других членов объединения нельзя положиться. Когда корпоративный праздник проходит неудачно, вина отчасти ложится на главу организации и ему, разумеется, хочется этого избежать. Но тогда основным мотивом работы становится не радость от организации и проведения праздника, а страх, что что-то может пойти не так. При таких обстоятельствах существует очень мало возможностей восполнить энергию. Все время пострадавшие рабо-

<sup>1</sup> Синдром дефицита внимания. Гиперактивность.

тают только на то, чтобы выйти из минуса. Обычно небольшие удачи находятся в колонке «приход», а здесь их хватает лишь на то, чтобы хоть как-то снизить риск, что все «пойдет не так». Если председатель еще не ступил на скользкий путь выгорания, то порадовался бы, что ему удалось договориться с кафе обеспечить всех едой во время праздника. Вместо этого он опять волнуется, что музыканты еще не дали согласие на выступление, и недостаточно добровольцев для оформления и уборки помещений. И когда, в конце концов, праздник удался, и кто-то даже вспомнит о нем и, может быть, главу организации похвалят за проделанную работу, это будет для него слишком маленькой наградой за полгода усилий, забот и стресса. А если вдруг что-то не получилось и была сделана пара критических, но совсем не злых замечаний, процесс выгорания начинает набирать обороты.

Риск выгорания очень высок особенно в тех видах общественной деятельности, которые кажутся человеку очень важными или которые он считает своим призванием.

Например, вот уже в течение нескольких лет одна женщина прилежно помогает организовывать детские богослужения. Но она постоянно жалуется, что ей необходима помощь других сотрудников, так как она почти не чувствует поддержки пастора; родители отдают ей своих детей на попечение, и те ведут себя недисциплинированно и т. д. Она не понимает, что процесс выгорания

находится на одной из запущенных стадий и это распространяется на окружающих. Ею руководят не радость от работы, а высокие идеалы и «верность» своим обязанностям, именно они и помогают ей пока держаться на плаву. И поэтому, несмотря на все ее призывы, никто из прихожан не хочет ей помочь. Манера мотивации новых сотрудников настолько подавляющая и безрадостная, что это останавливает потенциальных кандидатов на сознательном или бессознательном уровне.

Разумеется, в этих примерах нельзя упускать из виду, насколько внешние факторы связаны с внутренними структурами, и именно поэтому они оказывают такое мощное действие. Работа на общественных началах не может являться единственной причиной выгорания уже потому, что с юридической точки зрения человек, который ею занимается, в любой день может от нее отказаться.

И теперь мы подошли к важному вопросу: а что может сделать находящийся в ситуации выгорания пострадавший? До настоящего момента в этой главе мы рассматривали, как можно существенно снизить риск выгорания на рабочих местах благодаря структурным изменениям или соответствующей философии руководства. Но что делать сотруднику, если на работе, в принципе, никто не собирается менять структуры, которые способствуют выгоранию? Если от него требуют высоких достижений, и при этом он как личность никого не интересуется, а ситуация становится все

более нестабильной — как, например, во многих крупных фирмах? Или когда его постоянно блокируют, если он творчески подходит к делу?

И что могут сделать наши добровольно выгорающие сотрудники в сложившейся ситуации?

#### **Внешние факторы:**

*в профессиональной сфере:*

- 1) первичный стресс: непосредственные нагрузки на работе;
- 2) вторичный стресс: чувство брошенности на произвол судьбы и невозможности руководить процессом в неблагоприятных и нестабильных условиях;
- 3) «заражение» от выгоревших коллег;

*в личной сфере/в семье:*

- 1) проблемы воспитания;
- 2) обязанности по уходу, по заботе;
- 3) финансовые проблемы;

*в работе на общественных началах:*

- 1) желание быстро взять на себя большую ответственность;
- 2) мало возможности делегировать задачи;
- 3) зачастую очень высокие идеалы.

### Что может сделать человек, если давление извне становится слишком сильным?

В конечном итоге очень важно осознать, что дальше так продолжаться не может. И к сожалению, очень часто внутренние факторы могут сыграть с нами злую шутку. Зачастую супруг и друзья уже давно заметили, что граница пройдена, а пострадавший все еще находится в плену своих обязательств. Например, он все еще уверен, что сможет изменить ситуацию к лучшему, если будет продолжать в том же духе. Возможно, что супругу и друзьям предстоит пройти долгий путь, чтобы помочь человеку, страдающему от выгорания, осознать, что его стиль жизни ни к чему хорошему не приведет.

Надежды очень мало, если человек продолжает находиться в ситуации, которая ведет к выгоранию, так как ему это приносит какие-то выгоды. Это случается тогда, когда он не хочет отказываться от хорошей работы, а в особенности от статуса госслужащего, хотя эта должность и не дает ему шансов на конструктивную профессиональную жизнь. Так как подобный образ жизни очень часто связан со сверхурочными, пострадавшие нередко принимают вышеупомянутое «решение» вести двойную жизнь и раскрывать свои способности по возможности вне профессиональной сферы.

Чтобы улучшить ситуацию, существуют лишь две возможности:

- 1) *изменить*: иметь мужество и говорить о существующей проблемной ситуации (будь то завышенные требования или недостаточное количество возможностей реализовать себя на рабочем месте), показать свои границы и начать вносить изменения в пределах разумного;
- 2) *уйти*: отказаться от деятельности, чтобы найти более подходящее окружение.

Возможность приостановить развитие синдрома выгорания связана с тем, что пострадавший вовремя заметит, что его деятельность ведет к выгоранию. На этот процесс может повлиять также осознание человеком того факта, что полученное признание и возможности руководить процессом несоизмеримо меньше затраченных усилий. И на ранней стадии развития синдрома выгорания он еще имеет достаточно сил и возможностей для его предотвращения. Уже в фазе «снижения активности» шансы на то, что пострадавший сможет хоть что-то изменить в сложившейся ситуации, намного ниже. На более поздней стадии многие пострадавшие убеждены, с одной стороны, в том, что они все равно никогда не смогут начать заниматься чем-то другим, а с другой стороны, в том, что им никто и никогда и не даст шанса развиваться. Но одновременно они также твердо уверены, что и дальше должны заниматься своей работой или тем, что они считают своим призванием. Они даже не осознают до конца, что бы произошло, если бы они, например, ушли с работы. Вместо этого

ужасная картина, сотканная из нерациональных страхов перед бедностью, страха быть отверженным, не дает этим людям возможности всерьез подумать об альтернативах.

В случае с работой на общественных началах или в семье часто присутствуют угрызения совести, которые появляются, как только человек перестает выполнять мнимые обязательства, и именно угрызения совести мешают пострадавшим вырваться из порочного круга.

Я часто был свидетелем того, какое облегчение люди испытывали, когда после огромного нервного срыва и, как следствие, пребывания в клинике они могли набраться мужества, поговорить на работе со своим шефом и выдвинуть свои условия; отказаться от сложной учебы в университете и найти годичную практику по профилю «Социальная работа. Благотворительность» в одном из учреждений и определиться с планами на будущее; уйти на пенсию; направить нуждающегося в уходе члена семьи в специализированное учреждение и многое другое.

Как я уже говорил выше, первая возможность изменить ситуацию выгорания состоит в том, чтобы мужественно сказать об этом, показать свои границы и в рамках разумного произвести изменения. Но это возможно лишь в том случае, если человек уверен, что в случае крайней необходимости смог бы жить иначе. Тот, кто чувствует себя брошенным на произвол судьбы, зависящим от обстоятельств и всем обязанным, не сможет проявить смелость и постоять за себя.

Например, для сотрудника «постоять за себя» и «установить границы» могло бы означать сказать начальнику, что больше он не готов бесплатно брать сверхурочные. Или, как минимум, за две недели узнавать свой график работы. Или о том, что шеф и коллеги могут говорить с ним обо всем, но не таким наглым тоном. Или что он, к сожалению, не готов руководить этим новым проектом, так как ему более чем достаточно забот с двумя предыдущими.

Например, наш глава организации мог бы объявить, что и в этом году будет организован столь любимый всеми праздник, но он состоится лишь при условии, что будет сформирован оргкомитет, который возьмет на себя всю ответственность. Иначе от праздника, к сожалению, придется отказаться. А Ингрид Д. пришлось бы сказать своему мужу, что уход за его матерью вредит ее здоровью и она больше не может этим заниматься.

И это была бы вторая возможность, а именно: отказаться от приводящей к выгоранию деятельности. Может быть, Ингрид даже придется попросить своего мужа решить: или она, или свекровь и ее дом.

Если речь идет о том, чтобы, наконец, изменить пагубную ситуацию, то все (психо)терапевты будут задавать один очень важный вопрос: что произойдет в самом худшем случае, если вы сделаете то, на что долгое время не могли решиться?

Если человек хорошо подумает над этим вопросом и примет во внимание внешние условия, кото-

рые заставляют его выгорать, то часто он замечает, что альтернативой создавшейся ситуации является не пассивное ожидание катастрофы. Иногда эта альтернатива означает, что человек будет иметь меньше денег, иногда — что кто-то будет разочарован (собственно говоря, потому, что его долгое время обманывали), и всегда — что придется отказаться от гипертрофированного чувства собственной значимости. Вы заметили, что даже в этой главе мы не можем абстрагироваться от внутренних факторов, вызывающих выгорание.

Если вернуться к нашим примерам, то гипертрофированное чувство собственной значимости может иметь следующие проявления:

- я — сотрудник, на которого можно положиться на 100%, который в сложнейших обстоятельствах пойдет в огонь и в воду;
  - от меня ожидают, что мои доклады и презентации всегда будут гвоздем программы;
  - если я что-то на себя беру, то делаю это до конца. Я презираю людей, которые нарушают свои обещания;
  - я — мать, которая всегда рядом со своими детьми и максимально поощряет их развитие;
  - я — душа компании, и без меня ничего не получается;
  - я отвечаю за духовное развитие двух дюжин детей
- и так далее.

Отказ от подобного мировоззрения причиняет боль, но дает поразительное чувство свободы.

В конце данного раздела мне хотелось бы вспомнить одну известную сказку, главные герои которой мужественно меняют ситуацию выгорания: «Бременские музыканты». В этой истории четверо старых животных, которым больше не приходится ждать ничего хорошего от своего окружения, решают уехать в Бремен и находят по пути свое счастье. Их девиз звучит следующим образом: «Пойдем в Бремен. Мы везде сможем найти что-то лучшее, чем смерть». Это предложение можно записать в книгу для заметок многих кандидатов на выгорание. Так как в очень многих случаях речь идет именно об этом. Вследствие сложившейся ситуации пострадавшие часто теряют присутствие духа и загоняют себя в угол до такой степени, что им больше не хочется жить. Пока это еще не оформившиеся мысли о суициде, а просто отвратительное, давящее чувство, появляющееся, как только они начинают думать о своей жизни и о следующем рабочем дне. Тем не менее они ничего не меняют.

Зверям из сказки надоело это состояние, и они стали с ним бороться. И человеку совсем не нужно терпеть подобные вещи длительное время. Если он не может наслаждаться своей нынешней жизнью, то он должен что-то изменить.

После внешних и внутренних факторов речь должна пойти о третьей причине, заставляющей человека «выгорать».

## Недостающие способности

Причина для выгорания может быть очень проста: человеку не по силам задание, с которым ему предстоит справиться. И в этом случае есть только две возможности: либо повысить квалификацию, либо сменить место работы. Но вы уже наверняка поняли: все не так просто. Ведь существуют какие-то причины, по которым человек хотел сделать больше, чем он может, и поэтому задание его поглотило. И вы наверняка сумели предположить: как правило, эти причины носят никак не внешний характер. И мы опять говорим о внутренних факторах.

Очень многому можно научиться в сфере распределения времени и самоорганизации. В книгах, журналах и на курсах предлагается множество советов и методов. В статьях или книгах также можно найти информации о профилактике синдрома выгорания. Меня всегда интересуют подобные темы, нередко мне удавалось применить на практике хорошие советы, как сэкономить время, упростить жизнь и повысить производительность труда. Например, из журнала «Simplify» (см. Литературу). Но, поверьте мне, вы не сможете удержать человека от выгорания подобным образом. Рабочая лошадка использует все эти трюки лишь для того, чтобы еще больше загрузить себя и как можно больше сделать. Это я говорю из собственного опыта. Синдром выгорания развивает-

ся еще быстрее, если из соображений оптимизации организации, например, сокращается время в пути, ускоряется оборот корреспонденции и между делом реализуется новый проект.

В случае с Бернардом Т. в сфере организации его деятельности можно было улучшить очень многое. Перед срывом подсознательные желания удерживали его от столь необходимых изменений — уменьшения предприятия. Лишь после терапии он смог устроить свою жизнь по-другому.

После того как пострадавший осознает суть внутренних факторов, он сможет установить собственные границы. И Бернард сделал это вполне конкретно. Например, теперь он почти всегда приезжает на ужин к своей семье. И, несмотря на то, что его фирма стала почти в два раза меньше, он занимается в основном офисной работой и ведет переговоры с клиентами, так как понял, что выполнение этой, как он раньше думал, «ненастоящей», работы у него получается намного лучше.

Идея о способностях, связанных с непосредственной деятельностью, имеет особое значение. С уверенностью можно сказать, что многие люди выгорают в основном потому, что поставленные задачи оказываются выше их сил. С личностью более способной и знающей этого бы не произошло. Случаи, когда трудолюбивые сотрудники отказываются от повышения или не берут на себя задания с большей степенью ответственности, так как считают, что не смогут с этим справиться или слишком много на себя возьмут, достаточно ред-

ки. Часто включаются механизмы, описанные в известном принципе дурака: человека повышают до тех пор, пока он не достигнет уровня, которому он больше не сможет соответствовать. Дальнейшее повышение невозможно из-за его очевидной неспособности. **В конечном итоге остаток своей профессиональной жизни сотрудники занимают посты и должности, которые находятся за пределом их способностей.**

Поэтому различные курсы повышения квалификации, особенно в сфере менеджмента и организации, и курсы переквалификации оказывают хорошее профилактическое действие. Тот, кто постоянно чувствует гнет ответственности, должен подумать, как можно его уменьшить. И это не всегда будет такой радикальной мерой, как смена места работы. На предприятиях часто можно найти примеры удачных решений, например исходя из того, что большинство сотрудников только и ждут того, чтобы взять на себя больший объем работы. Например, в рамках сокращения часов можно без всякого ущерба для репутации человека уменьшить объем его работы. Если учительница откажется от руководства факультативом, то на это, как правило, никто не обидится; напротив, тот, кто возьмет эти часы, будет счастлив. А менеджер, в рамках предстоящей реорганизации на предприятии, наконец сознательно откажется от борьбы за должность, которая связана с еще большей ответственностью, что ранее для него было бы невыносимо.

## КАК ВЫРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, ПРЕДОТВРАЩАЮЩУЮ ВЫГОРАНИЕ?

В предыдущей главе мы говорили о том, какие меры по профилактике синдрома выгорания можно предпринять на предприятии и как пострадавший может выйти из ситуации, способствующей выгоранию.

Но какими способностями должен обладать человек, чтобы защитить себя от выгорания? Как мы видим, синдром выгорания в большинстве случаев очень индивидуальное явление.

Профилактика выгорания должна начинаться тогда, когда для человека существует опасность брать на себя все больше, не имея при этом никаких шансов на успех. Проблема заключается в том, что пострадавшие этого, как правило, не замечают. Все получается само собой. На заднем плане кипят внутренние факторы и переплетаются с внешними структурами и недостающими спо-

собностями. И дня уже давно не хватает для того, чтобы сделать все запланированное. И поэтому соответствующий стресс продолжается на следующий день.

Сознательная смена направления деятельности возможна лишь в том случае, если человеку удастся дистанцироваться от всего, что он делает. Это очень действенная мера, когда речь идет о том, чтобы остановить уже начавшийся процесс выгорания.

### **Дистанцирование от повседневных проблем**

Для «кандидата на выгорание» есть только два пути уйти от повседневных проблем: *кризисы и размышления.*

Из этих двух кризисы являются недобровольным путем. Кроме того, кризисы не всегда ведут к успеху. Тот, кто находится в процессе выгорания на стадии «отчаяния» (с. 30—32), переживает острый кризис. И возникает вопрос, сможет ли он снова вернуться к нормальной жизни.

В наших иллюстративных примерах это, к счастью, удалось. В случае с Бернардом Т. срыв привел в конечном итоге к полной и успешной реорганизации его рабочего дня. Тем не менее, несмотря на все имеющиеся проблемы, он долго

не хотел признавать, что ему необходимо что-то изменить. Когда дальше так продолжаться уже не могло, Бернард Т. пошел по новому пути — решил пройти курс лечения.

Ингрид Д. до сих пор не смогла себе признать, что уже давно находится на пределе. Может быть, она смогла бы продержаться еще несколько недель — до окончательного нервного срыва, — если бы не вмешалась ее близкая подруга.

И у Ингрид, и у Бернарда был синдром выгорания в запущенном состоянии, и им обоим срочно нужна была помощь, которую они приняли.

Кризисы заставляют людей задуматься. Для них становится очевидным, что двигаться в прежнем направлении больше невозможно. Кризисы могут раскрыть людям глаза и изменить их взгляд на мир. Тот факт, что прежние методы больше не действуют, сделало кризис очевидным. Именно по этой причине кризисы таят в себе шанс, что наконец удастся сделать свою жизнь осмысленной и красивой. Но может получиться и так, что человеку нанесен такой серьезный ущерб, что у него больше нет сил, чтобы воспользоваться этим шансом. Подобное происходит на последних стадиях выгорания, где речь идет о том, что фрустрации начинают носить хронический характер, или об острых кризисах из-за самооценки, когда человек собственными руками ставит крест на своей жизни.

Намного лучше, когда человек снова находит время, чтобы подумать о своей жизни. Но именно для «кандидатов на выгорание» это так непросто!

От него ожидают, так сказать, парадоксальных действий. Совершенно сознательно он должен не торопить события и дистанцироваться от происходящего, чтобы успокоиться. Мартин Лютер когда-то сказал, что когда он слишком сильно занят, то для молитвы ему необходимо вдвое больше времени. Именно в этом и выражается парадокс по профилактике инфарктов и синдрома выгорания, и я предполагаю, что как раз по этой причине это предложение вот уже 500 лет передается из уст в уста.

Если у нас есть «внутренние погонщики» и мы оказались в соответствующем окружении, то будем находиться под давлением болота, состоящего из вещей, кажущихся само собой разумеющимися и необходимыми. Природа человека такова, что чаще всего он руководствуется своими чувствами. Пока мы об этом не задумываемся, нас направляют «само собой разумеющиеся вещи». И то, что эти вещи не являются само собой разумеющимися и объективными, мы замечаем лишь после некоторых размышлений. Именно те убеждения, которые доставляют нам наибольшие хлопоты, как правило, очень субъективны и являются довольно специфичной истиной, которая связана в основном с нашей историей развития. Например, наше убеждение, что благодаря еще большим усилиям мы наконец сможем достичь финансовой стабильности для семьи. Или что наши пациенты имеют право на то, чтобы видеть нас рядом днем и ночью, или что наши ученики

должны, наконец, от нас узнать, что такое интересный, живой урок. Лишь дистанцировавшись, мы можем заметить, что за этими идеалистическими идеями кроются наши собственные желания и стремления.

В принципе, психотерапия — это носящий ритуальный характер уход на дистанцию и размышления о том, насколько наша жизнь является само собой разумеющейся, при этом вопросы **и тезисы** для размышления способствуют благоприятному протеканию процесса, которым руководит профессионал. В трудных случаях можно воспользоваться действенной помощью.

Но большинству людей не нужен психотерапевт в узком смысле этого слова. Важно, чтобы они периодически смогли находить время для рефлексии. Большая разница заключается в том, пойдет ли очень занятый человек в свой выходной сразу после завтрака заниматься счетами, проверять стопку письменных работ или поедет закупаться на всю неделю, — или же решит пару часов отдохнуть, и по взаимной договоренности никто из членов семьи не будет ему мешать.

Тот, кто более или менее регулярно находит время, чтобы подумать об ушедшей неделе и взглянуть на себя со стороны, почувствует перемены. Нам становится ясно, было ли оправданным провести эту неделю так, как мы это сделали. Может быть, некоторые вещи представлялись неотложными и выходили на первый план, а действительно важные остались за кадром. Может быть,

нам придет в голову, что мы уже несколько недель не общались с одним из друзей. Или вдруг дадим себе отчет в том, чего нам действительно хочется. Погрязнув в своих обязательствах, мы перестали все это чувствовать. Для верующих людей большую роль играет молитва. Разумеется, «кандидаты на выгорание» встречаются и среди христиан, которые чувствуют, что с моральной точки зрения они просто обязаны молиться, и это лишь усиливает напряжение и удлиняет список обязательств, выполнить который им все равно не удастся. А правильно понятая молитва, напротив, помогает заново установить наши приоритеты, и когда мы встречаемся в молитве с Богом, то видим, насколько относительна наша значимость.

Тот, кто время от времени дистанцируется и размышляет, может выработать для себя новую установку в отношении обсуждаемой нами темы, и в особенности по отношению к двум сферам: времени и собственной значимости.

### **Экономия времени: хороший бизнес?**

Многим из вас знакомо произведение «Момо» Михаэля Энде. В этой умной сказке могут многому научиться как дети, так и взрослые. Там описано, как «серые господа» незаметно берут власть над

миром в свои руки. Эти создания выглядят как бизнесмены, но по сути своей они паразиты, которые живут исключительно за счет времени людей. Они появляются рядом с простыми людьми и убеждают тех, как много драгоценного времени в их жизни тратится на бесполезные вещи. Например, на заботу о канарейке, на визиты к пожилой даме только потому, что это доставит ей радость, на простые прогулки или на то, чтобы терпеть в ресторане общество пожилых мужчин, которые омерзительно выглядят, отпугивают приличных посетителей и почти ничего не пьют. И если после долгих уговоров «клиент» действительно начинает раскаиваться, как много времени он провел впустую, и соглашается его экономить, победа «серым господам» обеспечена. Банку времени не нужны заключенные в письменной форме договоры, и не нужно заботиться о том, что произойдет с сэкономленным временем — уверяют они своих «клиентов». Время автоматически оказывается у них. И в самом деле, «клиенты» с удивлением констатируют, что, не смотря на то, что по сравнению с прошлым они экономят массу времени, их жизнь очень хорошо организована и все «пустое» из их жизни исчезло, от сэкономленного времени не остается и следа. Оно бесследно исчезло.

Далее в произведении описана судьба различных «клиентов». Веселый и легкомысленный гид становится, например, пользующейся популярностью, но абсолютно загруженной, недовольной и презирающей самого себя кинозвездой безо вся-

кого намека на свободное время. А милый владелец пивной становится задерганным обладателем шумной закуской самообслуживания. Когда к ним в гости приходит старинная подруга, они вдруг замечают, что по сравнению с прошлым они достаточно несчастны, но затем будни берут над ними верх, и бег по кругу продолжается.

Разумеется, произведение заканчивается благополучно, иначе это не было бы хорошей сказкой.

На самом же деле, к сожалению, издерганные экономя времени не так часто снова превращаются в нормальных людей, которые всем довольны и у которых есть время.

Но и в жизни работает правило: сэкономленное время действительно исчезает безвозвратно. Один вид деятельности очень тесно граничит с другим, и в жизни людей нигде не появляется время, сэкономленное благодаря увеличению производительности труда. В некоторых случаях даже приходится с грустью отмечать, что суммарная продолжительность их жизни действительно короче на тот промежуток времени, который они сэкономили по отношению к другим людям в бешеной гонке. Особенно это касается успешных людей «Типа А».

Тот, кто делает шаг назад и смотрит на свою жизнь со стороны, замечает, что находящееся в его распоряжении время очень ограничено. И что многие вещи, доставляющие радость ему и приносящие пользу другим, никогда не произойдут, если он по-прежнему будет поддерживать «эф-

фективный» стиль жизни. Как только мы берем на себя смелость признать тот факт, что когда-нибудь умрем и не сможем взять с собой ничего материального, то вновь возникает вопрос, а что вообще с этой точки зрения имеет смысл.

Отношения, которые мы раньше с легкостью отодвигали на второй план, чтобы больше успеть, вдруг приобретают огромное значение. Как быстро в наши дни мы забыли о причине всех самопожертвований и бесконечной суеты: когда лишишься работы, дети уйдут из дома или умрет нуждавшийся в заботе член семьи, что тогда останется, если не крепкие отношения, которые мы выстроили заранее? Если мы поразмыслим, то обязательно перед нами встанет религиозный вопрос об отношениях, которые невозможно утратить<sup>1</sup>.

Стремясь сэкономить время, примерно год назад наша семья приняла совершенно бесполезное решение завести собаку. Нора, породы альпийская сторожевая. Почти 40-килограммовая туша. Нужно честно признать, что пользы от нее совсем никакой нет. Вместо этого мы напрасно тратили время в практически бесплодных попытках ее воспитать (ее приходится тащить на поводке, и идет она лишь в том случае, если этого хочет), вытирали бесконечные лужи в коридоре и перестали вести счет визитам к ветеринару. Кроме того, утром

Более подробно о вопросах по поводу смысла жизни в: Гоабе Мартин. Повседневная ловушка (см. Литературу).

и вечером кому-то из нас нужно ее выгуливать, причем в любую погоду.

Добавлю к этому, что мы и раньше были очень занятой семьей. И раньше четверо наших детей до вечера сидели над уроками и пытались успеть на занятия в музыкальную и спортивную школы. А про нас, взрослых, вообще лучше промолчать.

Но, как ни странно, ежедневно каждому из нас удается хотя бы пару минут пообниматься с ней. И это никогда не планируется. Например, каждый, кто возвращается домой, сначала должен поздороваться с собакой: она прыгает на него, виляет хвостом, повизгивает. А о том, какое безобразие во время подобных сцен устраиваем мы, лучше не говорить. С точки зрения здравого смысла разговаривать с собакой — полное безумие. Но при этом тот, кто с ней играет, великолепно себя чувствует. Также мы заметили, что после прогулки с Норой члены нашей семьи почти всегда возвращались в заметно лучшем настроении. Несмотря на то что они бессмысленно потратили по меньшей мере полчаса своего драгоценного времени.

Недавно мы долго ехали по автобану, и дети слушали кассеты с записью «Момо». Они заметили, что Нора — полная противоположность «серым господам» из сказки. Она не крадет время, а дарит его. В ее присутствии бешеная каждодневная гонка на какое-то время останавливается. «Она просто самая настоящая маленькая фея, повелевающая временем», — сделали мы вывод.

Но, прошу вас, поймите меня правильно. Я на 100% согласен с вами в том, что межличностные отношения намного важнее. И поэтому я не хочу делать рекламу и призывать всех завести собаку. Но тот факт, что это изменение коснулось всех членов нашей семьи, был очевиден. На этом примере я хочу показать вам следующее: если безумно высокий темп жизни человека можно остановить хотя бы на некоторое время, это идет ему на пользу. Помочь могут короткие и длительные промежутки времени, в которых на первый план выходят межличностные отношения. И далее мы продолжим разговор на эту тему.

Но сейчас я хотел бы рассмотреть поведение, препятствующее выгоранию, с несколько иной точки зрения, а именно с позиции личностной значимости того, чем занимается человек.

Помимо времени, это еще одна сфера, к которой нужно изменить отношение.

## **Я действительно незаменим?**

Тот, кто постоянно себя подстегивает, постоянно находится на передней линии фронта, у кого больше нет времени на то, чтобы посмотреть, есть ли еще в аккумуляторе заряд, делает это по одной причине: он считает себя незаменимым. Ведь кто тогда станет работать?

ЕСЛИ МЫ считаем себя незаменимыми, то нам нужно максимально эффективно инвестировать время в выполнение своей самой главной задачи. И для нас было бы совершенно безответственным тратить время на отдых, прогулки или бессмысленные хобби. Тот факт, что при этом страдают отношения с близкими, нас хотя и печалит, но вряд ли это что-то меняет. Вероятнее всего, мы никогда не признаемся, даже самим себе, насколько значимыми мы себя считаем. Но в наших действиях отражается то, что глубоко сидит в нас, неважно, что мы при этом говорим. Пока мы уверены, что без нас дела будут стоять на месте, что только мы можем со всем справиться, мы в плену у синдрома выгорания. В принципе, мы не в состоянии отказаться, передать или делегировать наши обязанности. «Лучше всего, я сделаю быстро все сам» или «Если я этого не сделаю, то ничего хорошего из этого не выйдет» — это излюбленные фразы выгорающих.

Может быть, дистанцируясь, мы заметим, что эта установка совсем не соответствует действительности. Вероятно, мы даже заметим некий комизм в том, что воспринимаем все настолько серьезно. Получается, что мы выстроили мир, а себя поставили в его центр. А что произойдет, если мы не пойдем на это собрание на выходных и не появимся на том приеме вечером? Вполне вероятно, и то и другое пройдет вполне благополучно. И действительно, так ли уж важно везде высказывать свое мнение и мелькать повсюду, и при этом

целую неделю не найти времени для собственных детей или для супруга? Может быть, какая-нибудь домохозяйка заметит, насколько глупо ухаживать за палисадником и мыть окна лишь для того, чтобы ее не обсуждали соседи. А что случится, если они как-нибудь посплетничают про ее палисадник? Или пастор поймает себя на том, что во время проповеди слишком тщеславно говорит о покорности. Или во время беседы с теми, кто начинает «выгорать», нашей руководительнице отделения по уходу за пожилыми людьми наконец станет очевидно, что уже несколько недель отделение прекрасно справляется без нее, хотя до этого она всегда полагала, что вся работа возможна лишь благодаря ее сверхурочным.

Лучше всего мы справляемся с делами, если в них есть некий игровой момент. Если человек не воспринимает ни их, ни себя слишком серьезно.

Много лет назад в моей общине меня убедили взять на себя воскресную «фортепианную службу», то есть аккомпанировать во время исполнения песен. В тот момент невозможно было найти кого-то другого, кто смог бы это сделать. И вот кто-то узнал, что раньше я брал уроки. *Забавно, подумал я. Ты даже не можешь толком играть, а теперь тебе нужно это делать.* Ну посмотрим, как им это понравится. И я сказал нечто подобное. Я не слишком расстроился, когда то, что я играл, звучало не особо хорошо, и время от времени я ошибался. В конце концов, я не напрашивался на эту работу.

Затем качество моей игры улучшилось, иногда меня хвалили. Как ни странно, со временем игра на фортепиано стала вызывать у меня напряжение. Именно потому, что я больше не дистанцировался от этой ситуации и игровое отношение к ней исчезло. Вместо этого я идентифицировал себя со своей задачей и стал считать себя человеком, который не просто сопровождал во время исполнения песен, но и играл классические прелюдии в начале службы, заботясь, таким образом, немного и о культуре. Прошло немало времени, пока я понял, что подобная точка зрения привела к завышенным требованиям в отношении самого себя, и я затрачивал слишком много сил, а успех был очень незначительным. Ведь я действительно не очень хорошо играл.

## Создание противовеса

Творчески и немного играючи я могу подходить к вещам и работе тогда, когда чувствую, что моя жизнь от них не зависит. Этого я могу добиться, если, с одной стороны, как уже было описано, дистанцируюсь и посмотрю, насколько разумно соотношение затраченных усилий и понесенных затрат и полученного результата.

С другой стороны, я смогу этого добиться, если буду чувствовать, что моя жизнь не зависит от работы, так как ее смысл находится в другом.

В примере было описано, что моя основная работа была в другом месте и заключалась не в игре на фортепиано, и каждому в нашей общине это было известно. С профессией, благодаря которой мы действительно зарабатываем на жизнь, дела обстоят несколько сложнее.

Помимо работы, самой важной эмоциональной составляющей нашей жизни являются межличностные отношения. Под ними я подразумеваю как близкие отношения — такие, как между мужчиной и женщиной, или дружбу, — так и активное участие в жизни общины или общественного объединения. Лишь когда в моей жизни есть сферы, которые действительно важны для меня, они могут стать противовесом моей основной деятельности. Люди, которые выгорают, как правило, считали, что сумеют на какое-то время отказаться от этих параллельных жизненных сфер. Они считали, что будет более эффективным расходовать всю свою энергию в одном направлении. При этом они совершенно не замечали, что отношение к работе стало очень серьезным. Тот, у кого нет параллельной жизненной сферы, больше не имеет возможности дистанцироваться. Так как то, за что он борется, работа, которой он себя отдает, занимает всю его жизнь и кажется очень важной. Вначале исчезает чувство юмора — способность смеяться над собой. Затем появляются остальные симптомы синдрома выгорания.

Отношения к вещам, природе и искусству могут иметь профилактическое действие и предот-

вратить выгорание. Особенно какое-нибудь хорошее хобби. Будь то пешие прогулки в Альпах, игра в шахматы, коллекционирование минералов, рисование, исследование истории города или слесарные работы в собственной мастерской. Под хорошим хобби я подразумеваю занятие, которое позволяет мне забыть обо всем, и при этом я прекрасно себя чувствую.

Полезным может также стать хорошее отношение к своему телу. Занимаясь спортом, человек может стряхнуть с себя многие негативные и запутанные эмоции, связанные с работой, и почти каждый из нас чувствует себя лучше, если действительно смог все выплеснуть. Даже если он ничего не знает об уровне эндорфина. Кроме того, многие виды спорта дают человеку возможность установить контакты с другими людьми.

Но заметим, что и в этой сфере также хватает борьбы и терзаний, которые прекрасно вписываются в концепцию синдрома выгорания. Например, если на первом месте стоит не радость от движения, а требование общества похудеть. Наверняка вам приходилось встречать людей, занимающихся бегом, и лишь одного взгляда достаточно, чтобы понять, как они мучаются. К счастью, мы не видим, что иногда может происходить с такими спортсменами-любителями.

Необходимо выяснить, что приносит мне пользу и отчего я чувствую себя хорошо. И я снова и снова должен сознательно искать ситуации, которые доставляют мне удовольствие. Чтобы не

попасть под власть работы, этим сферам нужно уделять внимание, так как иначе в один прекрасный день не будет ничего другого, кроме работы. Лишь в случае, если у вас будет достаточно времени на межличностные отношения и хобби, они станут достаточно сильным противовесом и смогут защитить вас от пагубных последствий работы. И, если работа перестает быть всем, одновременно с этим меняется ее характер.

Если иногда я вспоминаю о вчерашнем приятном разговоре с друзьями из общины или о том, что в воскресенье мы с семьей собираемся выехать за город, или о том, что я пообещал своей старшей дочери позаниматься с ней сегодня вечером латынью, то работа больше надо мной не властна. И я ощущаю себя в ней как отдельная, целостная личность. Как ни странно, тогда и работа на общественных началах начинает удаваться еще лучше. В отличие от раба, независимый, свободный человек всегда будет отличаться творческим подходом к делу, излучать положительные эмоции и работать более эффективно.

## **Связи на духовном уровне**

Для верующих людей в этих отношениях связь с Богом может приобрести особую значимость. С одной стороны, здесь работает принцип, единый для построения отношений все типов: эта связь может

дать мне жизненные силы, если я смогу найти для нее время. Зачастую верующие «кандидаты на выгорание» перегружены работой в различных должностях, которые ничего хорошего им не приносят. Напротив, такая работа очень сильно ускоряет процесс. Речь идет о том, чтобы найти время для личного общения с Богом. Тот, кто живет с Богом в душе, быстрее замечает, если какая-то иная сфера — например, работа — начинает приобретать все большее значение.

Связь с Богом может стать источником нового отношения к этой проблеме, особенно когда речь идет о конфликте внутренних факторов. Этот конфликт сложен еще потому, что зачастую человек даже не подозревает о его наличии. Но он замечает, что если он вдруг начинает действовать иначе, то у него появляется чувство вины, или если он не подчиняется обстоятельствам, то ему начинает казаться, что он пропускает что-то важное.

И вот в этом и заключается главная мысль Евангелия, которая описана в Новом Завете. Чем дольше человек идет в этом направлении, тем очевиднее становятся два факта.

Во-первых, ему никогда не удастся стать действительно лучше, полагаясь лишь на собственные силы. И поэтому с этой точки зрения чувства вины, недовольства собой и ощущение, что ты что-то упускаешь, оказываются вполне оправданными. Апостол Павел описывает это, исходя из своего опыта: человек может встать на голову, принести себя в жертву или сделать еще что-нибудь, но это

ему не поможет: он не станет лучше ни на йоту. Людям не дано дойти до сути своих мотивов. Человек никогда не разовьется до такого уровня, что будет уверен, что сделал все хорошо и правильно. Можно сказать, что в этом заключается плохая новость Евангелия. А теперь хорошая:

Во-вторых, Бог уже все это сделал, став Иисусом Христом. Евангелие (в переводе: благая весть) означает, что из чувства солидарности к Своим творениям Бог пришел на Землю в образе Иисуса, чтобы спасти их. От их долгов, от того, что мучает и подтачивает их изнутри, от того, что они все равно не смогут сделать сами.

Возможность спастись дается каждому, кто хочет ею воспользоваться.

Это значит, что если я приму Его дар, то между мной и Господом больше нет ничего, что нас разделяет. И мне больше не нужно что-либо делать, так как Бог уже сделал все необходимое. С Его точки зрения, я в порядке — на все 100%. И это очень многое делает относительным. С этой позиции совершенно неважно, по плечу ли мне то или иное достижение. И даже если я признаюсь в своей несостоятельности самому себе или другим людям, я не потеряю свою значимость как личность. Я могу откинуться на спинку кресла и наслаждаться Его близостью. И еще нигде я не был так далек от синдрома выгорания, как здесь.

Но если вы полагаете, что однажды на людей снизошло это озарение и затем оно переполняет их всю жизнь, то вы ошибаетесь. И дальше наше

поведение будет определяться тем, что определяло его до сих пор. Например, наши внутренние факторы.

Но если человек смог осознать этот факт, это принесет ему неоценимую пользу. В непосредственной близости от Господа мы всегда услышим Благую весть. И тогда мы почувствуем, что эта истина проникает в нас все глубже и глубже. И она охватывает все остальное, несовершенное, никогда не законченное, так как Бог признает и любит нас со всеми нашими внутренними факторами.

Вы помните, чего в глубине своей души хотят все выгорающие люди: или чтобы их признали, или чтобы их любили, или и то и другое. Все это чувствуют верующие в моменты близости к Богу.

### Как я могу выбраться из болота под названием «выгорание»?

Ко всему сказанному я хотел бы сказать, что для подверженного синдрому выгорания человека нелегко сойти с этого скользкого пути. Даже если он понимает, что в его жизни должны быть иные сферы, помимо работы, он не может найти на них время. Например, если он прочитал эту книгу и та или иная мысль заставила его задуматься. Но если вы действительно хотите избежать выгорания, то вам нужно создать реальный противовес. Некоторым людям необходимо хотя бы на некоторое время дистанцироваться и подумать, и тогда у них появляется несколько вариантов, что

можно сделать в сложившейся ситуации. Если вы хотите сделать нечто подобное, то задайте себе следующий вопрос: что в жизни действительно доставило мне удовольствие?

Очень хорошо, если в вашей жизни неоднократно были «белые полосы». Может быть, когда-то вы с друзьями занимались музыкой? Или занятия каким-либо видом спорта доставляли вам удовольствие? Или у вас есть пара хороших, проверенных подруг или друзей, с которыми из-за своей занятости вы не общались уже несколько лет? Может быть, когда-то вы были настоящим энтузиастом и руководили молодежной группой? Или вы всегда мечтали о собственной мастерской? Или в вашей голове как-то мелькнула мысль, что вы могли бы помочь своему ребенку сделать уроки, если бы были дома в нужное время?

Вероятность успеха велика, если вы будете делать ставку на положительный опыт. Ведь всегда есть причины, по которым что-то хорошее, имевшее для вас большое значение, ушло из вашей жизни. Может быть, ваша музыкальная группа распалась по профессиональным причинам или после переезда вы так и не стали членом местного спортивного объединения. Всегда найдутся причины для того, чтобы не начать что-либо вновь. Но, как уже было сказано, вы будете в плену у синдрома выгорания, если не сможете создать противовес. И вернемся к тому, о чем мы говорили в начале (несколько упрощенно): есть еще аль-

тернатива — если вам повезет, у вас будет инфаркт...

### Что могут сделать близкие?

Многим «кандидатам на выгорание», которые понимают ситуацию и хотят ее изменить, но не готовы к этому эмоционально, отношения в семье и с друзьями могут оказать существенную помощь. Я уже говорил о том, что они способны стать решающим противовесом в борьбе с выгоранием. Кроме того, супруг и друзья могут целенаправленно помочь при создании этих противовесов. Очень часто ранние стадии выгорания характеризуются наличием гипертрофированного желания работать. Но слишком велик риск того, что, как и в случае с другими видами зависимости, члены семьи могут стать созависимыми. Этот феномен очень хорошо исследован в сфере алкоголизма, и поэтому существуют не только группы самопомощи, но и группы для членов семей. Поэтому один из членов семьи может очень долго поощрять зависимость от работы, пытаясь разгрузить пострадавшего везде, где это только возможно, ограждая детей от общения с ним («Папе сейчас нужно отдохнуть») и отказываясь от своих желаний в профессиональной сфере. Если обоснование такого количества работы весьма идеалистично, как, например, в социальной сфере, то

члены семьи со схожими идеалами быстро и надолго попадают в эту систему, продиктованную болезнью.

Для того чтобы изменить свою жизнь, необходимо, чтобы члены семьи понимали: если пострадавший настойчиво продолжает жить по-старому, то он все дальше вязнет в топком болоте своей болезни, не сулящем ему никаких перспектив. Человеку, который подвержен выгоранию, можно помочь лишь в том случае, если супруг пытается сопоставить его поведение с реальностью или требует соблюдения границ. Например, чтобы во время ужина супруг всегда был рядом с детьми. Можно договориться о времени и возможных исключениях из этого правила, но в корне неправильно, если мужчина, который хотел детей, не видит их неделями, так как очень поздно приходит домой. Семьи, в которых такие простые принципы перестали являться нормой, образуют созависимую систему. Супруг/а вносит свою лепту и ускоряет процесс выгорания.

От настоящих друзей также требуется открыто и честно поговорить о существующей проблеме. В особой группе риска находятся одинокие люди. И кто сможет им помочь, если все друзья «тактично» молчат, так как видят, что эта тема неприятна?

Кроме того, пострадавший начнет менять свою жизнь только тогда, когда почувствует, что его супруг всерьез намерен ему помочь и желает ему только добра. Если же речь идет лишь о борьбе за власть,

например о том, кто больше делает работы по дому, или занимается детьми, или кто кому должен давать указания, то пострадавший вообще уйдет в работу с головой. Разумеется, я говорю лишь о той группе риска, у которой на начальных стадиях присутствует гипертрофированное желание работать.

При благоприятном стечении обстоятельств разговор между супругами может существенно ускорить процесс размышления. Хорошая беседа между супругами или друзьями заполняет промежуток между собственными размышлениями и психотерапией. К сожалению, по вполне понятным причинам не существует статистики о том, сколько «кандидатов на выгорание» смогли таким образом вернуться к спокойной и наполненной смыслом жизни.

В начале всегда присутствует борьба, прежде всего у пострадавшего, с самим собой. Эта борьба будет продолжаться до тех пор, пока он не сможет отказаться от своей «важной» работы, даже если его будут мучить угрызения совести, когда он, к примеру, совершит «ошибку» и придет домой на ужин. Именно такие чувства он будет испытывать в этот момент. Вернуть выгорающего к нормальной жизни возможно лишь в том случае, если он заметит, что все то, что он променял на вещи, которые казались ему такими важными, при ближайшем рассмотрении также имеет какой-то смысл и доставляет ему радость.

Неважно, идет ли речь о том, чтобы после пятнадцатилетнего перерыва снова сесть за шахмат-

ную доску в своем клубе, или о том, чтобы слушать, как за ужином дети рассказывают свои школьные истории, и оценить их юмор. Или о том, чтобы зайти в гости к старому другу, или же о том, чтобы просто погулять с собакой и при этом увидеть, как прекрасна природа днем.

Все эти переживания, вызывающие сначала самый настоящий возглас удивления, могут помочь человеку вернуться к более здоровой жизни. Узкий взгляд, который ранее был направлен исключительно на обязанности и идеалы, становится шире. Жизненные сферы, которые доставляют этому конкретному человеку удовольствие, снова получают право на существование, и он начинает уделять им свое время. И именно здесь он чувствует себя свободным. А работа снова начинает приносить ему удовольствие, так как она больше не похожа на хищное, всепожирающее растение, а находится на строго отведенном ей в жизни месте.

Коллеги, клиенты, пациенты и ученики также почувствуют произошедшие в нас изменения, если мы являемся людьми, которые знают, чего хотят, но которые при этом могут посмеяться над собой, так как не воспринимают себя слишком всерьез и на которых можно положиться, так как они нашли путь к радостям жизни.

**Как выработать модель поведения, предотвращающую выгорание?**

**Осознанные размышления помогают дистанцироваться по отношению к повседневным проблемам.**

Зачастую существенную помощь оказывают невольно спровоцированные кризисы.

**Тот, кто размышляет, изменяет свою точку зрения в отношении следующих тем:**

- времени и его экономии;
- собственной незаменимости.

**Чтобы выбраться из болота под названием «выгорание», необходимо создать противовес:**

- межличностные отношения: супруг, друзья, семья, группы;
- хобби и спорт;
- часто имеет смысл вернуться к тому, что ранее хорошо себя зарекомендовало.

**Опыт, получаемый в духовной сфере, помогает удовлетворить основные потребности,**

*что тщательно пытаются сделать внутренние факторы.*

**Союзники среди супругов и друзей могут оказать неоценимую помощь,**

*если не будут созависимы от работы.*

## ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ЧТЕНИЯ

Blanchard, Kenneth; Bill Hybels, Phil Hodges  
**Das Jesus-Prinzip / Принцип Иисуса**  
Asslar: Projektion J, 2000

В рамках событий, связанных единым сюжетом, рассказывается о том, как развить стиль руководства, основанный на духовности, направленный на раскрытие потенциала и поощрение сотрудников и являющийся убедительным примером профилактики синдрома выгорания.

Burisch, Matthias

**Das Burnout-Syndrom — Theorie der inneren Erschopfung / Синдром выгорания — теория внутреннего истощения**

Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2. Auflage, 2003

Обстоятельная, подробная и базирующаяся на научных данных книга по этой теме, которая написана интересным языком и хорошо читается.

Ende, Michael

**Момо / Момо**

Stuttgart: K. Thienemanns Verlag

Сказка о времени для детей и взрослых, в которой обезоруживающе просто преподносятся жизненно важные истины. Тот, кто прочтет ее, увидит некоторые вещи в новом свете.

Grabe, Martin

**Die Alltagsfalle. Warum es sich lohnt, über den Sinn des Lebens nachzudenken / Повседневная ловушка. Почему нужно задумываться о смысле жизни**

Marburg: Francke, 2003

В повседневной жизни на первый план выходят вещи, которые «срочно необходимо сделать». Но рано или поздно в жизни каждого человека возникают кризисы, которые ставят под вопрос вещи, кажущиеся само собой разумеющимися. Внезапно возникает вопрос о смысле жизни. В этой небольшой книжке вы найдете мысли, которые уже помогли многим людям.

Grove, Andrew

**Hocheffizientes Management / Высокоэффективный менеджмент**

Frankfurt/Main: Campus, 1997

Хорошее и динамично описанное руководство по успешному менеджменту, которое делает ставку на то, чтобы конструктивно использовать творческий потенциал всех сотрудников и благодаря

ясным и стабильным условиям обеспечить безпробойную работу. И все это несмотря на то, что целью этой книги является повышение эффективности. Убедительным доводом в пользу этой книги служит тот факт, что Грове с помощью этих методов действительно удалось сделать свою фирму мировым лидером на рынке микропроцессоров.

Kolitzus, Helmut

**Das Anti-Burnout-Erfolgsprogramm / Программа по преодолению «синдрома выгорания» и достижению успеха**

München: Deutscher Taschenbuch-Verlag, 2003

Внушающая оптимизм книга с хорошими советами, наводящая на размышления. Написана коллегой-главврачом, который, руководствуясь своей практикой, описывает, как, будучи в группе риска, можно избавиться от синдрома выгорания и вернуться к более спокойной и полной радости жизни.

Kiistenmacher, Marion und Werner

**Simplify your life / Сделай свою жизнь проще**

Monatszeitschrift, Orgenda-Verlag im Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG / Ежемесячный журнал

Сокровищница идей по самоорганизации и организации работы.

Lukasevangelium / Евангелие от Луки

**In: Die Bibel, Übersetzung «*Hoffnung für alle*» / В: Библии, перевод «Надежда для всех»**

Basel und Giefien: Brunnen, 5. Aufl, 2001

Сделанное Лукой описание жизни и учения Иисуса в современном переводе. Одновременно — введение в духовную философию, помогающую предотвратить синдром выгорания.

Отделение психотерапии клиники Hohe Mark

**So finden Sie einen guten Therapeuten / Так вы можете найти хорошего психотерапевта**

Краткий информационный бюллетень о том, как можно сделать это компетентно.

Можно получить в: секретариат, доктор Грабе  
Klinik Hohe Mark, Friedlanderstr. 2, 6 1440 Oberursel,  
Tel. 06171/2043050

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 3  |
| ЧТО ТАКОЕ СИНДРОМ ВЫГОРАНИЯ?.....   | 5  |
| Описание случая Бернарла Т.....   | 10 |
| Описание случая Ингрил Д.....   | 15 |
| ПРОЦЕСС ВЫГОРАНИЯ.....  | 20 |
| Синдромы-предвестники начальной фазы ....   | 21 |
| Снижение активности.....  | 23 |
| Эмоциональные реакции «кто виноват?» ....   | 27 |
| Спад.....   | 29 |
| Оскудение.....  | 29 |
| Психосоматические реакции.....  | 30 |
| Отчаяние.....   | 30 |
| ПОЧЕМУ ЛЮДИ ВЫГОРАЮТ И ЧТО<br>МОЖНО ПРОТИВ ЭТОГО ПРЕДПРИНЯТЬ? 33                  |    |
| Внутренние факторы.....   | 35 |
| Внешние факторы.....  | 44 |
| Внешние факторы<br>в профессиональной сфере.....                                  | 45 |
| Внешние факторы в личной сфере.....   | 51 |
| Что может сделать человек, если давление<br>извне становится слишком сильным? ... | 56 |

|   |           |
|---|-----------|
| Недостающие способности.....  | 62        |
| <b>КАК ВЫРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ,<br/>ПРЕДОТВРАЩАЮЩУЮ ВЫГОРАНИЕ?.....</b> | <b>65</b> |
| Дистанцирование от повседневных<br>проблем.....                             | 66        |
| Экономия времени: хороший бизнес?.....                                      | 70        |
| Я действительно незаменим?.....   | 75        |
| Создание противовеса.....   | 78        |
| Связи на духовном уровне.....   | 81        |
| Как я могу выбраться из болота<br>под названием «выгорание»?.....           | 84        |
| Что могут сделать близкие?.....   | 86        |
| <b>ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ЧТЕНИЯ ...</b>                                | <b>91</b> |