

# Выгорание на работе его природа и профилактика

Практические рекомендации  
для работников правозащитных организаций,  
волонтеров и активистов



Электронное издание осуществлено при финансовой поддержке  
House-to-House project Fund

Беберашвили, Зураб

Выгорание на работе, его природа и профилактика.  
Практические рекомендации для работников правозащитных организаций,  
волонтеров и активистов, 2019

Выгорание на работе – бич 21-го века. На фоне стремительного научно-технического и гуманитарного развития общества жизнь от нас требует все большей и большей отдачи душевных сил и энергии. Риск выгорания подвержены преимущественно представители помогающих профессий: врачи, психологи, социальные работники, также представители смежных профессий, работающие с людьми: педагоги, юристы, правозащитники, спасатели, журналисты и т.п. Эта брошюра представляет собой краткий путеводитель того, как сохранять работоспособность и развивать навыки устойчивости к жизненным невзгодам, чтобы продолжать идти в ногу вместе с прогрессом человечества.

© Грузинский Центр психосоциальной и медицинской реабилитации  
жертв пыток

Авторские права принадлежат Грузинскому Центру психосоциальной и медицинской реабилитации жертв пыток. Содержащиеся в брошюре материалы можно использовать только в некоммерческих целях с обязательным указанием источника и автора издания.

Все права защищены.

*Ich reise viel in der Welt herum und mache Supervision für Traumatteams in anderen Ländern. Häufig bin ich auch in Georgien. Was ich bei den Kollegen in diesem Land bewundere, ist ihr „savoir-vivre“ – ihre Lebensfreude, ihre Kreativität, ihr Humor. Und das in einem kleinen Land, das seit 20 Jahren von Krieg, Bürgerkrieg und Diktatur gezeichnet ist. Es ist wirklich bewundernswert, wie die Leute sich ihre Lebensfreude in ihrem Land bewahrt haben, wie sie wunderbar Musik machen, tanzen und so weiter, – von ihnen, so denke ich immer, musste man sich in dem stillen Arbeit etwas abschauen.*

Verletzte Helfer. Trauma und Intervention · Zum professionellen Umgang mit Überlebenden der Shoah und ihren Familienangehörigen. Claims Conference: The Conference on Jewish Material Claims Against Germany, [2013](#)

Prof. Dr. Christian Pross, Zentrum Überleben, Berlin

*Я много путешествую по всему миру и делаю супервизию в группах терапии травмы в других странах. Часто я бываю в Грузии. Что меня восхищает в коллегах из этой страны – их «умение жить» – их радость жизни, креативность, их юмор. В небольшой стране, на которую за 20 лет наложили отпечаток война, гражданская война и диктатура. Это действительно удивительно, как люди сохранили свою жизнерадостность, как они замечательно исполняют музыку, танцуют. Глядя на их стиль работы, понимаешь, у них можно многому научиться.*

Травмированные помощники. Травма и психосоциальная интервенция. О профессиональном обращении с людьми, пережившими Шоа и их близкими, 2013

Профессор Кристиан Просс, Центр Überleben, Берлин

Мы бесконечно благодарны Кристиану Проссу за эти теплые слова в адрес нашей организации и наших коллег, но вместе с тем хотим подчеркнуть, что эти самые «умения» нам давались совсем не просто. И то, что мы сумели развить в себе эти полезные навыки, не малая заслуга самого Кристиана, который в течении многих лет был супервизором нашей организации и поддерживал нас.

Заслуга в этом и руководителя Центра психотравмы в Нидерландах Бориса Дроздека (Boris Drozdek), который в трудные годы нашей страны регулярно приезжал в Грузию и щедро делился с нами своими знаниями и опытом. Заслуга в этом и всемирно известных корифеев науки из США, Фрэнка Окберга\* (Frank Ochberg) и Вамика Волкана\*\* (Vamik Volkan), которые посвятили нас в тайны природы травматического стресса и социальной травмы больших групп и общества в целом. Свой вклад в наши «умения» внесли зарубежные коллеги, бывшие президенты Европейского Общества исследований травматического стресса (ESTSS), профессор Кардиффского университета, Джонатан Биссон (Jonathan Bisson) и профессор Амстердамского университета, Бертольд Герсонс (Berthold Gersons), которые в трудные дни войны находились рядом с нами. Нельзя не упомянуть и наших давних коллег, также бывшего президента ESTSS, профессора Загребского университета, Деана Айдуковича (Dean Ajdukovic, Croatia) и супервизора из Норвегии, Петера Екерна (Peter Ekern), которые на заре становления психосоциальной службы в Грузии помогли нам в освоении эффективных навыков помогающей профессии. Но самый большой вклад в наши «умения жить» внесли сами же наши клиенты, с которыми мы работали и продолжаем работать. Как раз от них и исходит та жажда жизни и сила духа, с помощью которых они преодолевают бедствия и переживают горе невосполнимых потерь. Как раз от них мы научились ценить жизнь и радоваться ей.

Видеть и замечать в наших клиентах источник силы и вдохновения – это и является одной из стратегий профилактики выгорания на работе, о которых будет идти речь в этой брошюре, но прежде мы поговорим о самом феномене выгорания и о факторах, вызывающих это состояние.

---

\*- Пионер науки о травме и PTSD, один из отцов-основателей современной психотравматологии, профессор Мичиганского университета, основатель Центра Журнализма и Травмы (Dart Center for Journalism and Trauma). Эксперт и девелопер концепции «Стокгольмского Синдрома».

\*\* - Психоаналитик, заслуженный профессор Вирджиского университета, основатель Центра изучения Психики и Человеческого Взаимодействия (Center for the Study of Mind and Human Interaction, CSMHI), лауреат премии имени Зигмунда Фрейда и дважды номинант Нобелевской премии мира. Эксперт по психодинамике межнациональных отношений и этнических конфликтов.



# ПЕРВАЯ ЧАСТЬ ФЕНОМЕН ВЫГОРАНИЯ

## ПРИЗНАКИ ВЫГОРАНИЯ И ФАКТОРЫ ЕГО ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Из-за ограниченного объема формата брошюры мы не будем вдаваться в подробности и остановимся лишь на наиболее важных аспектах феномена выгорания. В первую очередь отметим, что сам термин «выгорание» (burnout) был предложен в 1974 году психиатром Гербертом Фрейденбергером (Herbert Freudenberger), который наблюдал выгорание сотрудников клиники (staff burnout), в основном у наивных, молодых, идеалистичных и мотивированных волонтеров, участвующих в «Основанной на сообществе лечебной Программе для молодых преступников» (Community-based Treatment Program for Juvenile Delinquents). Он выделил эмоциональные, поведенческие, физические симптомы выгорания и объединил их в три главные составляющие этого состояния: (1) деморализация (demoralization), (2) разочарование (disillusionment) и (3) истощение (exhaustion).

Позднее в 1976 году в научном исследовании феномена выгорания, которое было проведено с профессионалами гуманитарных услуг (human service professionals), Кристина Маслак (Christina Maslach) также выделила три основных компонента синдрома: (1) эмоциональное истощение (exhaustion), (2) деперсонализация, цинизм (cynicism) и (3) бесполезность, непродуктивность (inefficacy). Она указала на преобладание симптомов усталости (fatigue symptoms), на проявление атипичных физических расстройств (atypical symptoms) и подчеркнула, что эти симптомы непременно должны быть связаны с работой (work-related). Вместе с Маслак другие исследователи, в частности Лансен (Lansen) и Фейнман (Fineman) включили в перечень признаков выгорания следующие симптомы (см. таблицу 1).

Таблица 1. Признаки и симптомы выгорания\*\*\*  
Лансен, Фейнман и Маслак (Lansen, Fineman and Maslach)

Апатия	Apathy
Ощущение безнадежности	Feeling of hopelessness
Быстрая утомляемость	Rapid exhaustion
Разочарованность	Disillusionment
Меланхолия	Melancholy
Забывчивость	Forgetfulness
Раздражительность	Irritability
Ощущение своей работы как тяжелого бремени	Experiencing work as a heavy burden
Отстраненное, лишённое индивидуальности, небрежное и циничное отношение к клиентам	Alienated, impersonal, uncaring and cynical attitude towards clients
Тенденция к самообвинению	Tendency to blame oneself
Ощущение неудачи	Feeling of failure

\*\*\*- Взято из источника: Christian Pross. Burnout, vicarious traumatization and its prevention. TORTURE, volume 16, #1, 2006.  
© International Rehabilitation Council for Torture Victims (IRCT), 2006.

Позднее Кристина Маслак в соавторстве с Майклом Лейтером (Michael Leiter) в своих книгах, изданных в 1997 и 2005\*\*\*\* годах, указали на вредные последствия выгорания (outcomes of burnout), которые выражаются в постепенном снижении качества работы (poor quality of work), в недостатке морали сотрудников (low morale), в повышении частоты невыхода на работу и частую ее смену (absenteeism and turnover), в возникновении проблем со здоровьем и семейных проблем (health & family problems), в проявлении депрессии, связанной с работой (work-related depression). Маслак и Лейтер указали и на причины выгорания, они полагали, что это состояние возникает в результате несоответствия между личностью и работой. Они выделили шесть сфер подобного несоответствия.

### 1 Перегруженность работой (*Work Overload*).

То есть, несоответствие между требованиями, предъявляемыми к работнику, и его ресурсами. Здесь основным является предъявление повышенных требований к работнику и его возможностям. Выгорание приводит к ухудшению качества работы и портит взаимоотношений с коллегами.

### 2 Недостаток контроля, инициативы (*Lack of Control*).

Несоответствие между стремлением работника иметь большую самостоятельность в своей работе и жесткой, нерациональной политикой руководства в отношении организации рабочей среды и строгого контроля за ней. Результатом этого является возникновение у работника чувства бесполезности собственной деятельности и отсутствие ответственности за нее.

### 3 Недостаток признания заслуг (*Lack of Reward*).

Несоответствие вознаграждения за работу тем затратам и тому вкладу, что приносит сотрудник в деятельность организации. Это переживается как непризнание труда. Здесь речь идет не только о соответствующем материальном вознаграждении сотрудника, но и о его моральном поощрении.

### 4 Разрушение сплоченности (*Breakdown of Community*).

Несоответствие ожиданий от сотрудничества между коллегами реальным особенностям взаимодействия. Наиболее деструктивными являются постоянные конфликты между работниками. Они продуцируют постоянное чувство фрустрации, враждебности, уменьшают вероятность взаимной поддержки и командной работы.

### 5 . Несправедливость (*Absence, Lack of Fairness*).

Несоответствие между правильным распределением труда и соответствующим вознаграждением. Это также касается несправедливых порицаний сотрудников со стороны руководства.

### 6 Конфликт ценностей (*Conflicting Values*).

Несоответствие между ценностями, моральными принципами человека и требованиями работы – между тем, во что верит тот или иной сотрудник и тем, что ему приходится делать по работе. Например, чтобы клиент получил страховку, приходится преувеличивать тяжесть симптомов – т.н. Макиавеллевские ценности: «цель оправдывает средства».

\*\*\*\* - We are talking about books in English: The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It, 1997  
Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work, 2005

Феноменом выгорания на работе заинтересовались многие современные клиницисты и представители науки о психическом здоровье. Все они, как один, отмечают, что многие специалисты, работающие с клиентами, которые пострадали в результате экстремальных и травмирующих событий, проявляют симптомы, выходящие далеко за рамки обычного выгорания. Они могут, подобно своим клиентам, иметь нарушения, характерные посттравматическому стрессовому расстройству (PTSD) или другим, так называемым, связанным со стрессом (stress-related) расстройствам – например, расстройства сна и ощущение угрозы, чувства беспомощности, отчуждения и изоляции. Человек теряет чувство безопасности и доверие к людям. Эти проявления известны под названием опосредованной (замещающей) травматизацией (vicarious traumatization).

МакКенн (McCann), Лори Перлман (Laurie Pearlman) и Карен Сааквитне (Karen Saakwitne), которые ввели термин «опосредованной травматизации», считают, что во время терапевтической сессии ужасающий поток воспоминаний клиента, его ночные кошмары, страхи, отчаяние и недоверие как бы «заражают» врача. Типичными симптомами опосредованной травматизации они считают депрессию, цинизм, тоску, потерю сочувствия и эмпатии. Похожую модель предлагают Даниэли (Danieli) и Миллер (Miller) и описывают ее как «эмоциональную инфекцию».

Чарльз Фигли (Charles Figley) говорит об «усталости сострадания» (compassion fatigue) у практикующих врачей и психологов, проявляющихся в форме изнеможения, смятения, отчужденности от близких, что может вызвать и такие симптомы, как PTSD. Фигли проводит отличие этих признаков от синдрома выгорания, который может встречаться у всех работников, оказывающих помощь. Кляйнман (Kleinman) и Медер (Maeder) называют врачей, пострадавших от опосредованной травматизации, «ранеными целителями» (wounded healers). Они отмечают, что некоторые представители помогающей профессии, благодаря собственному травматическому опыту, обладают более высоким даром эмпатии, однако их потребность лечить других помогает забыть о собственных ранах.

Джон Уилсон (John Wilson) и Якоб Линди (Jacob Lindy) рассматривают симптомы опосредованной травмы как огрехи во взаимоотношениях терапевт-клиент в сочетании с негативными или позитивными реакциями контрпереноса (countertransference reactions). Это может проявиться в глубокой отрешенности (detachment) терапевта (помощника\*\*\*\*\*), который больше не проявляет сочувствия и эмпатии к клиенту, как бы «отрицает» его бедственное состояние и в общении с ним прикрывается интеллектуализацией. Или же, наоборот, он излишне отождествляет себя с клиентом (over-identification) без соблюдения дистанции, проявляет преувеличенное сочувствие вплоть до того, что, например, начинает испытывать ненависть к обидчику клиента.

\*\*\*\*\* - Мы будем пользоваться термином «помощник» (helper), подразумевая под этим словом специалиста, предоставляющего услуги помощи и, соответственно, будем использовать термин «клиент» в качестве слова, описывающего человека, получающего эту помощь.

В таблице 2 приведены основные признаки, характерные опосредованной травматизации, которой подвержены преимущественно клиницисты и представители помогающих профессий, работающих в зонах бедствия (frontline helpers) или оказывающие помощь травмированным людям. Важные отличия выгорания, усталости сострадания, опосредованной травматизации, а также т.н. вторичного травматического стресса (Secondary traumatic stress) мастерски объясняет в обучающем видео упомянутый ранее нами эксперт по травматическому стрессу, видный деятель науки Фрэнк Окберг (ссылка на видео: [https://www.youtube.com/watch?v=Q3hJn\\_tWzLw](https://www.youtube.com/watch?v=Q3hJn_tWzLw)).

Таблица 2. Признаки и симптомы опосредованной травматизации\*\*\*\*\*  
Лансен, Перлман и Сааквитне, Уилсон и Линди (Lansen, Pearlman & Saakwitne, Wilson & Lindy)

Отрицание травмы клиента (отрешенность)	Denial of client's trauma (detachment)
Излишняя идентификация с клиентом	Over-identification with client
Не хватает времени и энергии на себя	No time and energy for oneself
Сильное ощущение уязвимости	Feelings of great vulnerability
События воспринимаются как угрожающие	Insignificant daily events are experienced as threatening
Чувство отчужденности	Feelings of alienation
Социальная изолированность	Social withdrawal
Охлаждение отношений с близкими	Disconnection from loved ones
Неверие в существование добра в мире	Loss of confidence that good is still possible in the world
Общее отчаяние и безнадежность	Generalized despair and hopelessness
Потеря ощущения защищенности	Loss of feeling secure
Повышенная чувствительность к насилию	Increased sensitivity to violence
Цинизм	Cynicism
Разочарование в человечестве	Feeling disillusioned by humanity
Разрушение системы взглядов	Disrupted frame of reference
Ослабление ресурсов собственного эго	Impaired ego resources
Изменения в сенсорном опыте (навязчивые образы и диссоциации)	Alterations in sensory experiences (intrusive imagery, dissociations)

Сайман Телбот и Венди Дин (Simon Talbot & Wendy Dean) считают, что медицинские работники не выгорают – они страдают от моральной раны\*\*\*\*\* (moral injury). Термином «моральная рана» раньше описывали реакцию солдат в войне на их собственные жестокие действия или на поступки, которые противоречат их моральным установкам, совершенные другими людьми.

Последствия моральной раны, схожие с симптомами травматического стресса, описаны в книге Джонатана Шея (Jonathan Shay) «Ахиллес во Вьетнаме. Боевая травма и уничтожение характера»\*\*\*\*\*. Телбот и Дин сравнивают «моральную рану» солдат с моральной деформацией личности врача, которая развивается на фоне постоянной невозможности оказывать высококачественную помощь своим пациентам из-за ограничений страховой медицины. Этот фактор выгорания перекликается с описанным выше Маслак и Лейтером несоответствием между моральными принципами человека и требованиями работы, с так называемым конфликтом ценностей.

\*\*\*\*\*-Взято из источника: Christian Pross. Burnout, vicarious traumatization and its prevention. TORTURE, volume 16, #1, 2006, p. 1–9. © International Rehabilitation Council for Torture Victims (IRCT), 2006.

\*\*\*\*\*-Talbot, Dean: Physicians aren't Burning Out; they're suffering from 'Moral Injury', 2018.

\*\*\*\*\*-Jonathan Shay: Achilles in Vietnam. Combat Trauma and the Undoing of Character, 1995

## ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ ВЫГОРАНИЯ

Исследования характеристик личности представителей помогающих профессий, выполненные Питером Хокинсом и Робин Шохетом (Peter Hawkins, Robin Shohet), дают возможность более глубокого понимания причин выгорания. Они пришли к выводу, что «специалисты помощи» выбирают данную профессию, руководствуясь не только альтруистическими побуждениями. Они выяснили, что некоторые темные стороны их личности, например, скрытое желание к власти (hidden urge for power) над «слабым» клиентом помогает им утаивать или скрывать собственные чувства беспомощности и бессилия. Так, например, работник, оказывающий помощь, пытаясь преодолеть собственное чувство беспомощности, развивает лихорадочную активность в пользу клиента, сражается за него с властями и входит в роль всемогущего спасителя, навязывая таким образом клиенту роль беспомощной жертвы. Другой темной стороной «самоотверженного» работника по оказанию помощи (dark side of the 'selfless' helper) является нарциссическая жажда славы и почета, поклонения и обожествления со стороны благодарных клиентов.

Еще один феномен, который можно отнести к личностным факторам выгорания – это сверхидентификация с работой (over-identifying with work). На наличие данного фактора выгорания у преуспевающих работников (high flyer) указали в своем исследовании Тим Кэссерли и Дэвид Меггинсон (Tim Casserley and David Megginson). К ведущим признакам этого феномена они отнесли стирание границ «Я – работа», со-зависимые отношения с работой (co-dependent relationship), потерю себя в работе (loss of self) и поглощающую корпоративную культуру. Этот феномен имеет место тогда, когда человек, как говорят в народе, «женат на работе», или «замужем за работой». Знаменитый психиатр Виктор Франкл (Viktor Frankl) проявление этого феномена приписывал людям, для которых работа стала смыслом их жизни. Как только приостанавливаются ритм и темп рабочей недели (а это происходит, как правило, на выходных), эти люди чувствуют бессмысленность и пустоту жизни. Именно в эти дни у них происходят алкогольные эксцессы и вспышки агрессии, они этим как бы пытаются заполнить экзистенциальный вакуум. Этот феномен больше всего характерен одиноким, или предрасположенным к такому образу жизни людям, которые неосознанно заполняют пустоту близких отношений входя в со-зависимые отношения с работой, подвергая тем самым себя риску выгорания. Здесь же нужно отметить, что сверхидентификация с работой может быть не только причиной, но и следствием выгорания.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ВЫГОРАНИЯ

Профессор Кристиан Просс, с цитаты которого начинается наша брошюра, на основе исследований, проведенных в 13-ти некоммерческих, неправительственных организациях (НПО) из кризисных областей со всего мира в 2009 году издал книгу «Раненный помощник: работа с травмой. Риски и возможности себя защитить»<sup>(9\*)</sup>, в которой он обобщает факторы, влияющие на уровень стресса в организациях, что в конечном итоге приводит работников к выгоранию. В исследовании принимали участие НПО, работающие с пострадавшими от военных конфликтов и сексуального насилия, от пыток и политического преследования, а также организации по защите прав человека. Из 13-ти исследованных НПО, 8 представляли страны низкого дохода.

Прежде всего, на что обращает внимание профессор Кристиан Просс – это общие признаки в структурах всех, принимавших участие в исследовании организаций. Все они были созданы харизматическими лидерами с перспективным видением. В годы становления у всех преобладал определенный идеализм: все были объединены одной идеей. Во всех организациях царил семейная атмосфера и неформальные отношения. Решения в основном принимались совместно. Рабочий стиль был импровизированным: конфликты сглаживались путем компромиссов. Такая структура преобладала в начале становления организаций, так называемый «медовый месяц»: когда все счастливы, самодостаточны, полны энергии и воодушевления. Эта структура может работать великолепно, пока длится «медовый месяц», но, к сожалению, он в конечном счете заканчивается и наступают будни<sup>(10\*)</sup>.

Кристиан Просс указывает на те особенности организаций, которые играют важную роль в выгорании сотрудников. Он отмечает, что все НПО по характеру своей деятельности имеют отношение к определённой несправедливости, страданиям и беспорядкам, которые не имеют границ и практически никогда полностью не могут быть преодолены, т.е. работа никогда не заканчивается и у сотрудников НПО есть постоянное ощущение, что сделано недостаточно – это чрезвычайно высокие моральные требования – «комплекс мученика» (martyr complex). В организациях присутствует высокая степень самопожертвования (self-sacrifice), «трудоголизм» – болезненная тяга к работе: работа до поздней ночи и в выходные. Они никогда не прекращают свою работу и поэтому постоянно перегружены: «Я несу мир на своих плечах», «Я стал Матерью Терезой».

Далее Кристиан Просс описывает феномены групповой динамики, обнаруженные во время исследования. Он обращает внимание на проявление «нарциссических фантазий спасителей» (narcissism, grandiosity): «Мы – некто особенные. Ни у кого нет таких задач, как у нас» «Мы – своего рода элита рода человеческого». Подобные установки находят поддержку в обществе: «Это так здорово, что вы делаете». Кристиан, как и другие авторы, представленные выше, делает акцент и на наличие чрезмерной идентификации с клиентами (over-identification). «Жертвы – хорошие, а палачи – плохие». «Мы оберегаем, буквально заворачиваем наших клиентов в вату», – говорили респонденты во время интервьюирования. Они проявляли неприятие любой иерархической власти, которая злоупотребляет своим положением и делает ужасные вещи (enemy figures). Любая иерархия у них ассоциировалась с угнетением и тиранией, а правила воспринимались, как некое подавление – контраст между «холодным руководством» и горячими сердцами рядовых сотрудников – приверженцев добра.

9\*-На английском языке книга называется: Wounded Healer. Dealing with the Trauma. Risks and ways to protect oneself. На amazon.com эта книга доступна только на немецком языке (Verletzte Helfer).

10\*-Со временем сотрудники начинают осознавать, как важно соблюдать баланс между неформальными и формальными отношениями на работе.

Атмосфера в организациях, принимавших участие в исследовании, характеризовалась и другими психодинамическими феноменами: реинсценировкой травматического опыта клиентов (re-enactment of trauma), что проявлялась обстановкой страхов и преследования, фантазиями о повсеместном присутствии секретных служб, отношениями «палач – жертва» (perpetrator – victim), одержимостью темами насилия (obsession with violence). Также в этих учреждениях наблюдались тенденции чрезмерного увлечения травма-интервьюированием. То есть, когда терапевт допытывается, чтобы клиент рассказывал подробности случившегося без надлежащей подготовки к этой процедуре. Подобное жесткое обращение с клиентами респонденты иронически называли «методом бульдозера» что, несомненно, указывало на неосознанную идентификацию с «палачом» (at the perpetrator's disposal).

На самом деле все эти феномены: «комплекс мученика», «самопожертвование», «нарциссические фантазии спасителей», «реинсценировка отношений «палач – жертва» и идентификация с «палачом» принадлежат одной и той же категории психодинамических процессов, происходящих в среде помощи людям, пострадавшим от разного рода насилия, притеснений и нарушения их человеческих прав. Общей природе динамики этих процессов в литературе уделяется мало внимания и поэтому здесь мы хотим прояснить суть и внести ясность в механизмы проявления этих феноменов на простом примере общеизвестного «треугольника драмы Карпмана» (drama triangle) и показать деструктивный характер этих установок как для работников помогающих профессий, так и для их клиентов.

Все начинается с того, что, работая в сфере помощи, видя бедственное положение своих клиентов, помощники не только проявляют к ним сострадание и сочувствие, но и начинают их ЖАЛЕТЬ. Вот здесь они и попадают в ловушку треугольника драмы. Проявляя жалость к клиенту, они невольно ставят его в положении «жертвы», слабого и беспомощного человека, которого надо спасти и защитить – они поддаются искушению и, входя в роль всемогущего «спасителя», начинают наслаждаться своей «властью», они готовы делать все за него, оказывая клиенту медвежью услугу и подпитывая его иждивенческие установки. Но на самом деле спасти клиента и решить за него все его проблемы невозможно! И клиент, переложив всю ответственность на помощника, начинает обвинять его в этом. Клиент как бы становится «преследователем», а помощник – «жертвой», ему приходится жертвовать своей энергией, временем, лишь бы сохранить имидж доброго самаритянина. Теперь уже клиент начинает жалеть помощника, видя, что он тратит столько сил, помогая ему, а сам примеряет роль «спасителя». Раз клиенту выпал такой шанс, то почему бы не воспользоваться ним, ведь быть спасителем – престижно! А помощнику, чтобы защитить себя и преодолеть чувство беспомощности «жертвы», уже приходится становиться агрессором, «преследователем»: он либо (1) начинает яростно обвинять обидчика клиента, а клиент, видя это, меняет тактику и начинает защищать своего преследователя – ведь он сейчас в роли «спасителя»; либо (2) он устраивает клиенту «допрос» (травма-интервьюирование), отождествляясь с его бывшим «палачом, преследователем». Таким образом, клиент, не осознавая это, как бы навязывает помощнику роль агрессора или «жертвы», бывший обидчик клиента становится «жертвой» агрессии помощника, а клиент наслаждается ролью «спасителя», чтобы, хотя бы временно, ощутить собственную значимость и повысить свою самооценку, которую недавно «уронил» помощник, ЖАЛЕЯ его!

Наряду с вышеописанным многообразием факторов выгорания, здесь мы хотим представить и наше понимание феномена выгорания, нашу концепцию (модель) возникновения этого состояния. Это не значит, что мы каким-либо образом отвергаем или не учитываем те причины и воззрения вышеуказанных уважаемых авторов и экспертов феномена выгорания. Просто мы хотим поделиться с читателями еще одним взглядом на эту проблему, которая формировалась в течении почти четверти века нашей практической работы в сфере помощи. Мы надеемся, что наш скромный вклад в природу феномена выгорания и практику его предотвращения<sup>(11\*)</sup> привнесет пользу представителям помогающих профессий и всем заинтересованным этой проблемой лицам.

Мы полагаем, что выгорание представляет собой частный случай хронического (продолжительного) токсичного стресса на работе. Токсичность стресса определяется уровнем субъективной неконтролируемости (uncontrollability) рабочей среды, отсутствия свободы выбора работника, а также уровнем ощущения безвыходности (inescapability) ситуации на работе, когда работник по тем или иным причинам вынужден оставаться и продолжать работать, несмотря на невыносимые те или иные условия. На этом фоне помощнику (врачу, психологу), по роду своей деятельности еще приходится проявлять сочувствие и сострадание к своим клиентам, выслушивать порой ужасающие истории их жизни или же жалобы на физические недуги. Это вынуждает специалиста постепенно, все больше и больше «закрываться», стать резистентным, облачиться в броню, чтобы больше не чувствовать, не испытывать боль сострадания к своим клиентам. Все эти факторы стресса рождают у работника ощущение угрозы собственной безопасности, и в зависимости от интенсивности воздействия стрессора и уровня ощущения беспомощности перед этими обстоятельствами, состояние может доходить вплоть до переживаний, характерных травматическому опыту. Исходя из сказанного, мы рассматриваем выгорание на работе как спектр нарушений, который охватывает как обычные, распространенные признаки выгорания, встречающиеся у всех специалистов, работающих с людьми, так и симптомы так называемой усталости сострадания и опосредованной травматизации, они наблюдаются у клиницистов и других представителей помогающих профессий.

На тренингах по выгоранию я провожу перед участниками небольшую демонстрацию с резиновым мячиком, чтобы показать отличие стресс-устойчивости (resilience) от стресс-резистентности (resistance). Стресс-устойчивость (упругость, эластичность) означает, что стрессор воздействует на нас. Мы не встречаем его «в штыки», а воспринимаем его. Мы можем «споткнуться» под натиском, даже «упасть», но у нас есть способность быстро подняться и восстановить (recovery) свою устойчивость (во время демонстрации я прогибаю пальцем мячик и когда убираю палец, мяч возвращает свою форму). Более того, с каждым разом я все больше тренирую свою упругость и становлюсь все более и более эластичным. Напротив, резистентность (невосприимчивость) к стрессору развивается тогда, когда я расцениваю источник стресса как угрозу, пытаюсь избежать его воздействия, «закрываюсь» и отгораживаюсь от него (во время демонстрации я не прогибаю пальцем резиновый мячик, палец ударяется о его поверхность и тут же отскакивает от него). Многократное воздействие пальца постепенно огрубляет поверхность мячика, точно так же, как например, работая руками без перчаток, мы натираем мозоли. Мозоли как бы предохраняют руки от излишней чувствительности, но в то же время кожа становится более хрупкой, она может пораниться и кровоточить. Это и есть метафора нашей модели выгорания.

11\*.-Стратегии профилактики выгорания, о которых пойдет речь во второй главе данной брошюры, наряду всемирно признанных подходов содержат и наши наработки, основанные на представленную нами концепцию.

«Огрубление» чувств приводит к снижению сочувствия и эмпатии, а это, в свою очередь, – к отстраненному и циничному отношению к клиентам. Ментальный «отказ» от чувств во имя избавления от постоянной боли сострадания приводит также к ангедонии (anhedonia). То есть, притупление чувств задействует не только негативные эмоции, оно затрагивает и позитивные чувства, и человек постепенно теряет способность их испытывать, теряет способность получать удовольствие и радоваться жизни.

Здесь мы хотим оговорить одну важную деталь. Выгорание – это не просто один из видов хронического, хоть и с признаками токсического, а порой и травматического стресса. Оно отличается от обычного стресса на работе, который может проявиться в виде банальной усталости, астении и т.п. признаков перегрузки. Эти проблемы могут возникать на любой работе, вне зависимости от того, имеет ли она связь с заботой о людях. Этот обычный стресс на работе называется организационным стрессом (organizational stress) и им занимается предмет об управлении стрессом (stress-management) на работе. В отличие от него, выгорание, которое еще называют профессиональным стрессом, зависит от характера профессии и это больше, чем обычный стресс. Оно имеет, хотя и условные, но очерченные фазы (динамику) своего развития. И сама профилактика выгорания, может и включает многие элементы стресс-менеджмента, все же имеет свою специфику и свои особенности. Об этих фазах выгорания и особенностях профилактики мы и поговорим ниже, во второй части брошюры.



## ВТОРАЯ ЧАСТЬ ПРОФИЛАКТИКА ВЫГОРАНИЯ

Разговор о профилактике выгорания мы начнем с разъяснения самого понятия этого термина. Профилактика (prevention) означает предупреждение, предварительные меры для недопущения чего-либо. Само слово несет в себе негативную коннотацию. В нашем случае смысл этого термина звучал бы так – как «избежать выгорания» (avoid burnout). Это похоже на такие изречения, как, например, «как избежать простуды» или «как избежать плохого брака». То есть, акцент делается не на то, что следует делать, а на то, чего не следует делать, чтобы избежать чего-то плохого и вредного.

Мы полностью разделяем взгляды американских авторов Джона Норкросса и Гари Ванденбосса (John Norcross, Gary VandenBos), которые в своей книге, посвящённой проблеме выгорания психотерапевтов, смогли перефокусировать внимание читателя и сосредоточились на навыках по уходу за собой (self-care), на термин, который несет в себе позитивную коннотацию. Они назвали свою книгу не руководством (manual), некой строгой инструкцией, чтобы не допускать ошибки, а путеводителем (guide), который проливает свет и освещает путь вперед, и вместе с тем предупреждает относительно потаенных опасностей на этом пути. Мы будем следовать именно этому принципу и во второй части брошюры сосредоточимся на том, какие навыки следует развивать, каким стратегическим путям следует придерживаться, чтобы работать эффективно и радоваться жизни в эти нелегкие времена стремительного прогресса человечества.

Так что, в добрый путь!



# СТРАТЕГИЯ 1

## ОБНАРУЖЕНИЕ ПРИЗНАКОВ ВЫГОРАНИЯ

Описывая эту стратегию профилактики, мы наконец-то будем говорить о динамике синдрома выгорания. Фазы динамики выгорания в общем-то относятся к одной из важных характеристик этого феномена и должна были быть озвучены в первой части брошюры, но в целях экономии места, мы перенесли их во вторую часть, т.к. знание этих фаз, с целью их распознавания, представляет собой и важную стратегию профилактики выгорания.

Прежде чем мы перейдем к описанию фаз выгорания, следует отметить, что это очень коварный вид расстройства и оно настолько хитро маскируется под разные негативные и позитивные проявления, что, не зная динамику и маркеры его обнаружения, его иногда не удастся распознать даже опытному специалисту.

Динамику выгорания мы представляем здесь по Джоан Борисенко (Joan Borysenko), одной из ведущих экспертов поведенческих наук (behavioral science), которая в своей книге «Дотла: почему вы «выгораете» на работе и как возродиться из пепла»<sup>(13\*)</sup>, описывает 12 стадий синдрома выгорания, которые фактически совпадают с теми 12-ю фазами выгорания, которые в свое время описал Герберт Фрейденбергер<sup>(14\*)</sup> (см. таблицу 3). Выбор этого автора важен потому, что Джоан Борисенко, впрочем, как и Герберт Фрейденбергер, на себе испытали всю тяжесть этого коварного расстройства. Джоан в своей книге, после описания каждой стадии выгорания дает соответствующие, краткие рекомендации<sup>(15\*)</sup> для преодоления негативных последствий.

### Таблица 3

Фазы выгорания по Герберту Фрейденбергеру

Фазы выгорания по Герберту Фрейденбергеру	Burnout phases by Freudenberger
Жажда признания путем упорной работы	<input type="radio"/> A compulsion to prove oneself
Работа на износ	<input type="radio"/> Working harder
Пренебрежение собственными потребностями	<input type="radio"/> Neglecting their needs
Знаю, что со мной не так, но стараюсь не замечать	<input type="radio"/> Displacement of conflicts
Пересмотр и отклонение ценностей, что были	<input type="radio"/> Revision of values
Отрицание актуальных проблем, цинизм, грубость	<input type="radio"/> Denial of emerging problems
Самоизоляция, уход от обязательств	<input type="radio"/> Withdrawal
Изменения в поведении, безразличие	<input type="radio"/> Obvious behavioral changes
Деперсонализация, потеря контакта с собой	<input type="radio"/> Depersonalization
Внутренняя пустота, обжорство, секс, наркотики	<input type="radio"/> Inner emptiness
Депрессия, потеря смысла жизни	<input type="radio"/> Depression
Синдром выгорания, суицидальные мысли	<input type="radio"/> Burnout syndrome

13\*-Joan Borysenko: FRIED. Why You Burn Out and How to Revive, 2012

14\*-Да, Герберт был одним из тех молодых волонтеров психиатров, участвующих в лечебной программе. Он смог не только обнаружить у себя и своих коллег эти симптомы, но и описать их для будущих поколений.

15\*-Эти рекомендации разбавлены и нашими советами, выработанными на основе нашего опыта выгорания.

Стадии выгорания по Джоан Борисенко:

1. *Увлеченность идеей (Driven by an Ideal)*

Путем упорной работы вы безуспешно пытаетесь себе что-то доказать. Вы жаждете признания со стороны своих коллег и это истощает ваши силы.

Что делать: определитесь, что мотивирует вас в жизни. Концентрируйтесь не на результате, а на процессе

2. *Работающие маньяки (Working Like a Maniac)*

Вы готовы работать на износ и выбираете подход «сделай или умри». Вы действительно ощущаете огромный выплеск энергии, и гордитесь этим: «Я работаю 24 часа в сутки».

Что делать: оцените ваше состояние по шкале от 1 до 10. Если «доработались» до 7-8 баллов, займитесь чем угодно, кроме работы. Если вы не позаботитесь о себе, пострадает и ваше дело.

3. *Игнорирование собственных потребностей (Putting Your Own Needs Last)*

Довольно опасная стадия, когда вы пренебрегаете собственными потребностями – отказ от сна, друзей, семьи. Трудоголизм. Вы готовы терпеть даже физическую боль и не обращаете внимания на сигналы истощенного организма.

Что делать: оцените свое состояние от 1 до 10, спросив себя: «Получаю ли я от жизни удовольствие?» Посетите уроки танца, рисования, или посетите своих друзей. Здесь важно, чтобы друзья не оказались вашими же коллегами по работе, и вечеринка не превратилась в обсуждение проблем с вашими клиентами. Спустя пару месяцев попробуйте снова поставить оценку своей способности получать от жизни удовольствие.

4. *Ощущение себя несчастным (Miserable, and Clueless as to Why)*

Все валится из рук. Вы ощущаете себя жалким и несчастным. Знаете, что с вами что-то не так, но стараетесь этого не замечать.

Что делать: возможно, вам следует уехать из города на уик-энд, взять небольшой отпуск и побыть наедине с собой.

5. *Смерть ценностей (The Death of Values)*

Вы продолжаете упорно работать. Отклоняя ранние ценности, каждую лишнюю минуту посвящаете работе, и она поглощает всю вашу жизнь. Вы теряете радость жизни.

Что делать: что доставляло вам радость в детстве? Посещение кино и театра? Игра в боулинг? Пообещайте себе провести хоть раз время так, как это было в школьные годы.

6. *Фрустрация, агрессия и цинизм (Frustrated, Aggressive, and Cynical)*

Появляется неконтролируемая раздражительность и вечное недовольство окружающими. Характерна также непереносимость контактов, цинизм и грубость в отношениях.

Что делать: используйте энергию рациональнее. Определите три ситуации, на которые понапрасну тратите силы, и придумайте три способа использовать ваше время эффективнее.

7. *Эмоциональное истощение, уход от обязательств (Emotionally Exhausted and Disengaged)*

Утомленность, особенно по утрам, однообразное проведение свободного времени у телевизора, на диване, на кухне и т.п., повышена склонность к простудным заболеваниям. В таком состоянии вы намеренно изолируете себя от всех и начинаете прогуливать работу.

Что делать: расскажите о своем состоянии близкому человеку, другу, мужу или жене, вашему психотерапевту, главное – не отгораживайте себя от общества. Частые простуды – это «крик о помощи» вашего организма о том, что необходимо сделать передышку. Поэтому вы можете «опередить» ваше тело и взять небольшой отгул, ссылаясь на «недомогание».

8. *«В кого я превращаюсь?» (“I have Morphed into What?”)*

Окружающие пытаются достучаться до вас, но вы не способны воспринимать их заботу. Вы ощущаете, что из живого человека превращаетесь в безразличное, бесполезное существо. Начинаются проблемы с идентичностью – вы чувствуете, как работа поглощает вас.

Что делать: избавьтесь от того, что причиняет вам дискомфорт. Откажитесь от дополнительной работы, пусть даже вы потеряете часть заработка. Наградой будут свободное время и отсутствие нервозности.

9. *«Оставьте меня в покое!» (“Get Away from Me!”)*

Эту стадию называют деперсонализацией, когда человек теряет контакт с собой, чувствует себя подобно машине и считает, что не может изменить свою жизнь.

Что делать: научитесь сострадать себе и проявите такие же чувства по отношению к окружающим вас людям, близким, незнакомым и даже врагам.

10. *Внутренняя опустошенность (Inner Emptiness)*

На этом этапе человек отказывается от своих надежд и своей мечты, все, что он когда-то любил, становится ненужным и неинтересным. Чтобы заполнить пустоту, появляется тяга к спонтанным компульсивным действиям – обжорство, необузданный секс, беспорядочный прием алкоголя и наркотиков.

Что делать: начните с простого – со своего питания. Побалуйте себя каким-нибудь неожиданным блюдом, пробуйте что-то новое хотя бы раз в неделю. Это вернет вам вкус к жизни. Начиная с этой стадии, без помощи специалиста, пожалуй, вам не обойтись!

### 11. *Кому какое дело? (Who Cares and Why Bother?)*

Стадия депрессии, сопровождающаяся физическим и психическим истощением, потерей смысла жизни. Всё равно как одеваться, как на меня смотрят и т.д.

Что делать: занятия йогой может помочь, но лучше найти эксперта, психолога или психотерапевта, который знает, что такое «синдром выгорания».

### 12. *Физический и ментальный коллапс (Physical and Mental Collapse)*

Потеря идентичности. Кто Я? – мать, отец, психолог, пассажир и т.д.

Эта стадия грозит суицидальными наклонностями.

Что делать: здесь вам точно понадобится медицинская помощь. Но вы также можете составить список всего, что представляет для вас наибольшую ценность в жизни: дети, отношения с партнером и т.д. Крайне важно научиться не отказываться от этих ценностей.

Описание динамики развития выгорания в форме последовательных стадий, конечно весьма условны. В реальности эти стадии не следуют строго друг за другом, они могут смешиваться или даже выпадать из последовательности. Знание этих фаз помогает нам более эффективно определять маркеры опасности и мотивирует своевременно реагировать на них. И конечно же, эти краткие рекомендации иногда недостаточны против коварного расстройства. Но у нас есть и другие стратегии, представление которых мы продолжаем далее.



## СТРАТЕГИЯ 2

# СОВЛАДЕНИЕ СТРЕССОМ

У каждого человека есть свои привычные способы, чтобы справиться с повседневным стрессом. Для кого-то это отвлечься и послушать музыку, принять теплую ванну или прохладный душ, прогуляться на природе или пойти к друзьям в гости, устроить уборку в квартире или приготовить вкусную еду, заняться аэробикой или шоппингом. Все эти спонтанные действия в психологии обозначены как совладение стрессом (*coping*). Но то, что работает с обычным бытовым стрессом и облегчает напряжение, может не сработать со специфическим стрессом на работе, вызывающим выгорание. В связи с этим, Кристина Маслак и Майкл Лейтер выделяют способы совладения, которые наиболее эффективны при наличии признаков выгорания на работе. Ниже мы приводим перечень этих способов.

### 1. *Поделиться и получить совет (Sharing).*

Поделиться своими проблемами с коллегами на работе или с близкими дома, один из ключевых способов совладения при выгорании. На работе мы ожидаем получить от коллег компетентный совет по профессиональным вопросам, а от близких нам больше нужна эмоциональная поддержка.

### 2. *Проактивность (Proactivity).*

Фокусирование на активности, которая подлежат контролю, дают возможность в неконтролируемых порой ситуациях на работе, внести ощущение субъективного контроля (*sense of control*) и снизить уровень стресса.

### 3. *Определение границ (Boundary-setting).*

Определение приоритетов, какую работу брать, а какую нет, играет наиважнейшую роль в ситуациях цейтнота и строгих сроков выполнения работы (*deadlines*). Важно также определение границ, где кончается работа и начинается личная жизнь. Здесь нужно соблюдать правило «восьми». Восемь часов отводится работе, восемь – на сон (что тоже важно) и строго восемь часов остается для личной жизни.

#### 4.Эффективность (*Working smarter*).

Чтобы быть эффективным, иногда приходится жертвовать ложными моральными принципами, например, излишней вежливостью или Уступчивостью, которые отнимают драгоценное время и душевные силы. Крайне важно научиться говорить «НЕТ».

#### 5.Надежда (*Hope*).

Как говорят, надежда умирает последней. Не знаю, можно ли отнести надежду к способам совладения, но она вам пригодится, особенно на последних стадиях выгорания. Именно надежда на лучшее будущее спасало многих во время тяжелых испытаний в жизни.

#### 6.Обновление (*Renewing*).

Как можно чаще меняйте характер активности, насколько это позволяет ваша работа. Большое значение имеет смена обстановки: офисная и полевая работа. Не упускайте возможность уехать в командировку или на конференцию, чтобы пообщаться с новыми людьми. Посещайте тренинги, семинары. Совмещайте работу с учебой или исследованием Дома займитесь спортом, поиграйте с детьми и т.п.



## СТРАТЕГИЯ 3

# УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ

Существует три достоверных способа снятия стресса. Первый – это еда, к нему можно приплюсовать алкоголь и наркотики, хотя последние многие опасаются принимать. Второй способ, не менее достоверный, – это секс, заниматься им не опасаются, но из-за излишнего ханжества как бы игнорируют и не рассматривают его как эффективного кандидата в арсенале средств для снятия стресса. К данным способам обычно прибегают спонтанно, и они оба содержат в себе высокий риск развития компульсивного поведения и зависимости (addiction).

Третий, и последний, достоверный способ снятия стресса – это релаксация и физическая нагрузка. С последним все предельно просто и ясно – он восстанавливает баланс между умственной (эмоциональной) и физической нагрузкой и, что самое главное, сжигает избыток стресс-химикатов в организме. А вот релаксация более сложный феномен. Это не просто расслабление или отдых. Трудно заставить себя расслабиться, если ничего не предпринимать. Поэтому речь идет об активной релаксации и активном отдыхе. Без активного вмешательства, простым валянием на диване у телевизора стресс, вызванный выгоранием, снять невозможно, да и многие виды бытового стресса тоже!

Исходя из вышесказанного можно заключить, что даже широко известные техники релаксации, такие как дыхательная и мышечная релаксация, требуют активной позиции со стороны потребителя и каждодневной, регулярной практики для отработки навыков эффективного управления стрессом. На самом деле совладение стрессом, описанное в предыдущей стратегии, это тоже один из видов управления стрессом, но оно не требует освоения каких-либо навыков. В отличие от него, техники релаксации и другие методы управления стрессом, которые будут упомянуты здесь, требуют мотивации и усердия, чтобы они начали работать и добросовестно выполняли свое предназначение.

Как уже отмечали в первой части брошюры, выгорание – особый вид продолжительного стресса. Начиная выгорать и не заметив этого, человек со временем все больше и больше теряет живость чувств, теряет контакт со своим телом и с окружающим миром, ему трудно сосредоточиться на настоящем и в большей части находится под влиянием прошлых неудач или беспокоится о будущем – сможет ли успеть справиться со взятыми на себя обязанностями на работе. Чтобы восстановить и сохранить свою чувствительность, способность сострадать и сочувствовать, ему надо вернуть себе навык жить в настоящем, восстановить, или скорее вновь приобрести, способность наслаждаться жизнью.

Этот «волшебный», ставший модным в 21-ом веке навык, называется mindfulness<sup>(16\*)</sup>. Соответствующего термина, к сожалению, на русском языке не существует. Чаще всего он переводится как осознанность<sup>(17\*)</sup>, но mindfulness вмещает в себе гораздо больше: полнота ума, открытый, пробужденный разум, способность переживать настоящий момент и т.п.

На сегодняшний день не одно психотерапевтическое вмешательство, ни одна методика редукации стресса не обходится без базовых навыков осознанности. На самом деле, мы рождаемся с этим навыком и постепенно утрачиваем его из-за жизненных невзгод, теряем способность проживать каждый момент жизни так, как это делает ребенок. А теперь нам приходится начинать все сначала, приложив немалую толику усердия и терпения, чтобы вернуть себе этот ДАР.

Mindfulness стал как бы трендом в современном мире. Чтобы привлечь внимание потребителей появился термин, основанный на осознанности (mindfulness-based): на осознанности упражнения (mindfulness-based exercises), на осознанности арт-терапии и когнитивно-поведенческой терапии (Mindfulness-based Art-therapy, Mindfulness-based CBT), и даже на осознанности психодинамической терапии (Mindfulness-based Psychodynamic Therapy). Появились термины: mindful eating, mindful walking, mindful shopping, mindful loving, mindful working, mindful parenting и т.п. На фоне всеобщего увлечения, в мире происходит коммерциализация этого термина и появление недобросовестных, не имеющих понятия о сути осознанности и наживающихся только на ее популярности, псевдоспециалистов. Поэтому, наряду с нашей настоятельной рекомендацией<sup>(18\*)</sup>, при наличии признаков выгорания, воспользоваться именно основанными на осознанности методами управления стрессом, призываем читателя тщательно проверять источники: объявления о тренингах, книги, статьи в интернете и т.д.

Объем и формат брошюры не позволяет нам хотя бы частично прояснить надлежащим образом суть феномена осознанности, поэтому мы коснемся лишь некоторых элементарных признаков этого навыка на примере одной из известных техник дыхательной релаксации, брюшного дыхания (Diafragmatic Breathing). Саморегулирующая функция брюшного дыхания состоит в следующем. Во-первых, если вы обращали внимание на то, как дышит младенец, заметили бы, что во время дыхания мирно и спокойно двигается его животик, а не грудь – это признак глубокого дыхания. Когда мы встревожены, мы дышим грудью, быстро и поверхностно.

16\*- Mindfulness является основой многочисленных Восточных практик медитации и само-регуляции.

17\*- Далее в тексте мы будем пользоваться этим термином/переводом на русском языке.

18\*-Для ознакомления и практики навыков осознанности мы рекомендуем книгу Марка Уильямса и Дэнни Пенмана: Осознанность. Как обрести гармонию в нашем безумном мире (Mark Williams, Danny Penman – Mindfulness: An Eight-Week Plan for Finding Peace in a Frantic World, 2012).

Наше тело помнит об этом, и когда мы начинаем дышать животом, оно реагирует соответственно. Во-вторых, при вдохе задействована симпатическая часть нашей автономной нервной системы (*sympathetic nervous system*), вдох как бы «разжигает огонь» в организме. Выдох, напротив, задействует ваго-инсулярную, парасимпатическую часть нервной системы (*parasympathetic nervous system*). Выдох «гасит огонь» в нашем организме, успокаивая его. Таким образом, если во время упражнения выдох будет в два раза продолжительнее (медленнее) вдоха, наш организм автоматически приходит в состояние релаксации. Вот и весь секрет! Но чтобы это происходило по нашему желанию в любой момент, в любой ситуации – нужна практика!

Но как же обстоит дело, когда эта элементарная техника основана на, упомянутых выше, навыках осознанности? Для иллюстрации мы приведем здесь более подробно технику брюшного дыхания по Анне Барановски (19\*) (*Anna Baranowsky*). Техника основана на пяти навыках осознанности: «КАК следует дышать». Эта последовательность на английском языке звучит так: *noticing-deepening-sipping-counting-using*.

Опишем каждую из них по-отдельности:

- *Noticing (замечайте)* – заметьте темп и движение вашего дыхания, насколько оно глубокое или поверхностное, нежное или грубое, как вы его ощущаете.

- *Deepening (углубите)* – постарайтесь углубить дыхание до полного вдоха «в живот», выдыхайте через нос уже без напряжения. Заметьте для себя, насколько углубилось и замедлилось дыхание.

- *Sipping (со звуком)* – представьте, что держите во рту соломинку и с ее помощью вдыхайте глубоко в живот. При этом губы должны выдавать звук шипения.

- *Counting (считайте)* – на счет «раз-два-три» сделайте вдох, и после непродолжительной паузы на счет «1-2-3-4-5-6» (в два раза дольше, чем во время вдоха) выдохните.

- *Biofeedback Using (используйте обратную связь)* – роль обратной связи могут сыграть, например, ваши ладони. Для этого приложите ладони одну к груди, другую – к животу. Ладони как бы контролируют, чтобы вовремя дыхания двигался живот, а грудная клетка оставалась неподвижной.

19\*-Anna Baranowsky канадский эксперт по вопросам травмы и выгорания. Это упражнение взято из книги: *Trauma Practice: Tools for Stabilization and Recovery*, 2014.

И что же в этой технике особенного? Дело в том, что, когда во время дыхания мы свое внимание концентрируем на ощущениях, на звуках и движении ладоней, и при этом вдоха считаем про себя, мы находимся «здесь и теперь» со своим телом и беспристрастно отслеживаем происходящие в нем изменения. Мы максимально сосредоточены на текущем моменте, где не остается места мыслям о причине беспокойства, и техника брюшного дыхания делает свое дело более эффективно! Основанное на осознанности практика для освоения навыков управления стрессом дает возможность не только уменьшить стресс, но и научиться жить настоящим, восстановить контакт со своим телом и исцелиться от вредных последствий выгорания. Очень эффективными в этом направлении являются также йога, динамические медитации, телесно-ориентированная практика и т.д.



# СТРАТЕГИЯ 4

## ВОССТАНОВЛЕНИЕ СЕНСОРНОЙ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

Как уже отмечали в первой части брошюры, выгорание постепенно буквально «выжигает» чувства у человека, лишая его способности к сочувствию и состраданию, отнимая дар испытывать радость и удовольствие от жизни. Выгоревший человек становится черствым, равнодушным и циничным. Это состояние еще называют профессиональной деформацией личности. Но, чтобы возродиться вновь, человеку необходимо восстановить свою чувствительность, вернуть способность к состраданию к себе и к другим. На эту роль идеально подходит методика, взятая из диалектической поведенческой терапии (Dialectical Behavior Therapy, DBT), разработанной в 80-х годах американским психологом Маршей Лайнен (Marsha Linehan) для клиентов, страдающих от интенсивного эмоционального бедствия и склонных к само-деструктивному поведению. Эта методика психотерапии является пионером, она внедрила в свою систему обучение клиентов полезным навыкам самопомощи (skills training) и в основу всех навыков положила навык осознанности (core mindfulness skills). Для этого Марша Лайнен специально поехала в Тибет и обучалась там mindfulness у буддийских монахов. Методика, которую мы включили в данную стратегию, является частью так называемых навыков перенесения дистресса (Distress Tolerance Skills) и называется навыками самоутешения (Self-Soothe), что подразумевает осознанность при задействовании всех пяти чувств человека: зрения, слуха, обоняния, вкуса и осязания. Марша Лайнен предлагает следующее:

-  **Зрение (vision):** посмотрите на заход солнца, украсьте ваш рабочий уголок, выйдите на природу, сходите на выставку живописи, посмотрите альбом с фотографиями.
-  **Слух (hearing):** послушайте приятную музыку, звуки природы, напойте что-нибудь.
-  **Обоняние (smell):** посетите парфюмерный магазин, понюхайте цветы, ваши любимые духи, испеките ароматное пирожное с ванилью и корицей.
-  **Вкус (taste):** насладитесь вкусным блюдом, мороженым, напитком (кофе, чай).
-  **Прикосновение (touch):** сделайте себе успокаивающий массаж, примите душ, погладьте кошку, собаку, обнимитесь с кем-нибудь.

Навыки самоутешения в основном не требуют какого-либо специального усилия со стороны человека, хотя имеют четко обозначенную цель – сосредоточенное восприятие окружающего мира через наши органы чувств для повышения сенсорной чувствительности. Но все же, это целенаправленная активность и ее следует как-то ритуализировать и вносить в каждодневный план выполняемых дел. Скажем, сегодня я буду концентрироваться на еде, сворю ароматное кофе и выпью вместе с шоколадом. Завтра выйду в парк и постараюсь сосредоточиться на звуках природы, запахах деревьев, цветов.

Но существуют и специальные упражнения для активной тренировки сенсорной чувствительности. Эти упражнения мы часто применяем на своих тренингах по выгоранию. Некоторые из них взяты из арсенала методик для мастер-классов по подготовке терапевтов,<sup>(20\*)</sup> но, к сожалению, их трудно выполнить без инструктора, да и требуют участия минимум четырех человек. Поэтому, здесь мы ограничимся описанием более простых упражнений, которые можно осилить самостоятельно или для выполнения которых достаточно всего одного партнера.

#### *Тренировка визуальной (visual) чувствительности.*

Упражнение выполняют два человека. Один садиться на стул и застывает, принимая позу. Второй запоминает эту позу и затем поворачивается спиной. Сидящий на стуле меняет в своей позе какую-нибудь деталь (скажем, разворачивает ступню направо) и просит партнера повернуться и угадать, что изменилось. Затем партнеры меняются ролями. Упражнение постепенно усложняется тем, что сидящий сначала меняет одну деталь в позе, потом две, три. Таким образом старается вносить в позу все более и более трудные или малозаметные изменения (нагиб туловища, поднятие подбородка и т.д.) вплоть до изменения только мимики на лице

#### *Тренировка аудиальной (audial) чувствительности.*

Это упражнение выполняется самостоятельно. На работе, когда в комнате есть несколько коллег, занятых чем-то, нужно на несколько минут закрыть глаза и прислушаться к звукам. Ваша задача – по звукам определить происходящее вокруг, затем открыть глаза и проверить, правильно угадали или нет. В начале мы распознаем характер действий, потом усложняем, – угадываем от кого исходят эти звуки, чьи это шаги, покашливание и т.д. Это упражнение можно делать не только на работе, но и дома, на вечеринке.

20\* - Подобные упражнения применяют в подготовке психотерапевтов для освоения основных компетенций (core competence). Специалистам, работающим в сфере помощи нужно держать свои сенсорные каналы открытыми, чтобы быть эффективными и не выгорать.

*Тренировка кинестетической(21\*) (kinesthetic) чувствительности.*

Для выполнения этого упражнения понадобится партнер. Вы закрываете глаза, а партнер рисует пальцем на чувствительных участках вашего тела (область лопаток на спине, внутренняя сторона предплечья) сначала медленно, потом быстрее, геометрические фигуры, буквы, затем, усложняя задачу, пишет слова и целые предложения. Естественно, вы должны сосредоточиться на ощущениях и определить, что рисует или пишет пальцем ваш партнер.

Вы, наверное, уже догадались, что цель этих упражнений не угадывание, это просто для игры, азарта. Настоящая цель заключается в том, что во время этих упражнений мы сосредотачиваемся на восприятии, через тот или иной сенсорный канал, окружающих нас визуальных, аудиальных и кинестетических объектах окружающего мира, максимально вовлекая сенсорные рецепторы в активную деятельность, и тем самым восстанавливая их функцию. Секрет этого упражнения состоит в том, что мы должны постараться «угадать» объекты через восприятие, а не путем расчета или логического умозаключения. Например, угадывая при закрытых глазах от кого идет звук шагов, я не начинаю в уме размышлять: «в правом углу комнаты обычно сидит коллега Х, это скорее всего, его шаги», а как бы стараюсь по «характеру звучания», интуитивно, «сердцем» определить источник звука. Или же другой пример, глядя на позу партнера, я не стараюсь запомнить детали позы, рассчитывая их расположение, а просто делаю «ментальное фото» и когда поворачиваюсь обратно, мне мгновенно бросаются в глаза все изменения.

Дело в том, что между восприятием и мышлением существует некий антагонизм. Когда мы размышляем – подавлено восприятие и наоборот, когда находимся в восприятии, – подавлены наши размышления. Это основной механизм всех видов медитации: когда сидим в медитативной позе и отслеживаем все мысли приходящие в голову, именно отслеживаем, а не анализируем их, как бы проводя «мысленным взором» (это еще называют созерцанием), постепенно мысли начинают пропадать, «очищается ум» – мы находимся в восприятии. Мы испытываем настоящий момент, а не блуждаем в своих мыслях в прошлом или будущем. Это и есть чистый разум, это и есть mindfulness!

Самым парадоксальным является тот момент, что, в начале выполнения упражнений нам бывает трудно сосредоточиться на восприятии, и наш ум постоянно возвращается к расчетам и размышлению. Но, как только нам удастся сконцентрироваться на восприятии объекта, количество угадываний резко возрастает! И, как показывает практика, ошибаться начинаем тогда, когда наш ум, по привычке, возвращается к логическим расчетам. Но разве размышлять – это плохо? Совсем нет, наше мышление во многом опирается на уже устоявшиеся, проверенные опытом паттерны и шаблоны. Во многих случаях эти шаблоны работают и приносят результат. Но когда мы находимся в экстраординарной ситуации или в состоянии сильного стресса, нам нужен творческий ум, свободный от «хлама» старых образцов, чтобы создать НОВОЕ.

21\* - Кинестетический сенсорный канал объединяет осязание, обоняние и вкус.



## СТРАТЕГИЯ 5

# СДВИГ ПАРАДИГМЫ СТРЕССА

Эта стратегия не требует овладения какими-либо навыками, но рушит старые догмы, меняет устаревшие верования и укоренившуюся в течении десятилетий систему взглядов на феномен стресса. Келли Макгонигал (Kelly McGonigal) так и назвала свою книгу: «Стресс вверх-тормашками» (The Upside of Stress: why stress is good for you, and how to get good at it). В своем знаменитом выступлении на TED «Как превратить стресс в друга» (How to make stress your friend) она говорит о собственном сдвиге парадигмы стресса, когда 10 лет назад, будучи психологом и веря, что стресс опасен и вреден, она так и говорила об этом всем вокруг, а теперь изменила свое отношение к этому феномену. Короче говоря, по итогам научных исследований, оказалось, что если человек верит в то, что стресс представляет опасность (threat), угрозу, его организм реагирует соответственно – в ожидании вреда обороняется, кровеносные сосуды сжимаются, чтобы минимизировать риск кровопотери. Но если человек воспринимает стресс как вызов (challenge), как, например, перед соревнованием или экзаменом, тогда тело не ждет вреда, сосуды расширены, кровообращение усиливается, организм получает больше энергии.

В своей книге Келли Макгонигал описывает как следует относиться к стрессу:

-  Заметьте, отследите про себя, где локализовано напряжение, как оно влияет на ваш организм
-  Приветствуйте напряжение и признайте, что это ОТВЕТ на то, что в ОПАСНОСТИ находится не ваш организм, а предмет вашей ЗАБОТЫ: близкие, работа, отношения и т.п. Что скрывается за этой опасностью? Почему это имеет для вас такое важное значение?
-  Используйте энергию напряжения! Вместо того, чтобы зря тратить силы на подавление стресса, порассуждайте, что бы вы могли сделать прямо сейчас, немедленно, чтобы разрешить проблему? Действуйте соответственно вашей цели и вашим ценностям.
-  Практикуйте это регулярно! Эта практика (practicing mindset mindfulness) не требует ничего, кроме вашей любознательности (curiosity).
-  Никогда не забывайте, что стресс может быть и вредным!(23\*)

23\* - Это предупреждение означает: если мы сменили парадигму и уже больше не воспринимаем стресс, как вред для нашего здоровья, это не значит, что «мы должны как страус зарыться головой в песок» и не проявлять осторожность к некоторым факторам токсичного стресса (например, как в случае коварного выгорания) и не предпринимать соответствующие меры. Бояться и быть осторожным, внимательным – это абсолютно разные вещи!



# СТРАТЕГИЯ 6

## ОЗДОРОВЛЕНИЕ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

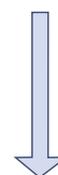
Еще первые исследователи выгорания Кристина Маслак и Майкл Лейтер во время изучения несоответствий между личностью и работой, как важных факторов развития синдрома, отметили какими должны быть «идеальные» условия на работе и вывели шесть соответствий в отношениях человек-работа (Job-Person MATCH):



- Стабильная рабочая нагрузка (sustainable workload).
- Наличие контроля и выбора (choice and control).
- Признание заслуг и поощрение (recognition and reward).
- Сплоченная команда (a supportive work community).
- Справедливость и уважение (fairness, respect and social justice).
- Четкие ценности и значимая работа (clear values and meaningful work).

В свою очередь, Кристиан Просс на основе собственных исследований организационных факторов выгорания заключает, что структурные недостатки в учреждениях являются важной причиной связанных с работой стрессов и конфликтов, особенно если они занимаются предоставлением услуг помощи пострадавшим от насилия, преследования и попирания прав человека. Он приводит сравнение организационных структур с низким и высоким уровнем стресса и конфликтов в учреждениях (см. Таблицу 4).

Структура с низким уровнем стресса и конфликтов	Структура с высоким уровнем стресса и конфликтов
Профессиональное управление по «принципу добрых родителей»	Отсутствие руководства, как такового или лишь формальное руководство
Делегирование заданий и ответственности в зависимости от компетенции	Основная демократия, все решают все, никто не берет на себя ответственность
Четкое определение ролей и компетенций	Смешение ролей и компетенций, все заняты всем
Эффективные, прозрачные процессы принятия решений	Тяжелые и непрозрачные процессы принятия решений
Менеджмент конфликтов осуществляется руководством	Окопные войны между неформальными лидерами
Руководство защищает слабых коллег от нападков	Злоупотребление властью неформальными лидерами
Отработанная организация работы	Хаотичная организация работы



Соблюдение границ	Несоблюдение границ
Баланс между эмпатией и профессиональной дистанцией	Избыточная идентификация и столкновения с пациентами
Общие реалистичные цели, общая философия терапии	Отсутствие общих целей и философии проведения терапии
Внешняя клиническая супервизия	Отсутствие или лишь нерегулярная клиническая супервизия
Защищенное пространство для обработки деструктивной динамики	Инсценировка травмы без защищенного пространства для ее обработки
Забота о себе	Самопожертвование
Тщательный подбор персонала, в зависимости от профессионализма и личных качеств	Недостаточные профессиональные стандарты качества
Контрольный орган (правление/наблюдательный совет) из независимых людей со стороны	Отсутствие независимого контрольного органа, смешение уровней персонала, руководства и контроля
Терапевтическое образование с собственным опытом для помощников, имеющих контакт с пациентами	Недостаточное терапевтическое образование, отсутствие собственного опыта
Стабильное финансовое положение	Нестабильное финансовое положение, едва сводят концы с концами

В левом столбце таблицы фактически приведены те рекомендации, которые следует учитывать организациям работающих в сфере помощи. Особый акцент Кристиан Просс ставит на наличие в организации культуры супервизии. «Клиническая супервизия и интервизия случаев являются решающими инструментами при обращении с разрушительным материалом, они заключены в этой работе (Лансен, 1996 и Хаанс, 2004)»(24\*). Именно на супервизорных встречах происходит проработка тех психодинамических феноменов, о которых мы говорили выше. Но, к сожалению, культура клинической супервизии только начинает набирать обороты в постсоветском пространстве. Обучение супервизии требует, как минимум, образования по клинической психологии или социальной работе, лицензии психотерапевта и минимум пять лет практики в этом качестве.

24\*- Кристиан Просс и Соня Швейцер. Структурные причины перегрузки помощников в центрах травмы. Травма и психосоциальная интервенция. О профессиональном обращении с людьми, пережившими Шоа и их близкими, 2013.

В отличие от супервизии, интервизия (intervision), о котором упоминает выше Кристиан Просс, не имеет этих ограничений. Этому могут обучиться работники любой организации на двухдневном тренинге, и затем, путем нескольких коротких встреч с супервизором-тренером, чтобы отточить закрепить приобретенные навыки.

Интервизия, или иначе интерколлегиальное консультирование – это супервизия без супервизора, т.е. представление проблем (не только проблем с клиентами), связанных с работой в среде коллег, равных по опыту и статусу. Группа от пяти до семи человек собирается в определенное время, в постоянном составе. Выбирают модератора, на которого возлагают функции ведущего.

Интервизия – это возможность для специалиста получить поддержку, новый взгляд на проблему, обогатиться опытом коллег, расширить свои профессиональные возможности. Это также профилактика «выгорания», ведь позволяет экологично проработать те негативные чувства, которые непременно возникают в процессе работы в сфере помощи.



## СТРАТЕГИЯ 7

# ОПОСРЕДОВАННАЯ УПРУГОСТЬ

Мы уже говорили об опосредованной травматизации в первой части брошюры, говорили как трогательные и душераздирающие истории клиентов буквально могут «заразить» помощников и это является одним из важных факторов выгорания на работе. Но, как мы уже отметили в самом начале нашей брошюры, кроме боли и отчаяния, от клиента исходит и удивительная сила, жажда ЖИЗНИ. Мы должны научиться почувствовать этот источник, мы можем стать наполненными этой СИЛОЙ и СТОЙКОСТЬЮ ДУХА. А это уже называется опосредованной упругостью (vicarious resilience).

Вспоминается один эпизод из моей практики, тогда наша организация<sup>(25\*)</sup> работала с вынужденно-перемещенными лицами после военного конфликта в Абхазии. У нас тогда был в гостях мой учитель, знаменитый психоаналитик из США, Вамик Волкан. Помню, я тогда спросил у него, как работать с травмированными людьми? Он ответил: «Это просто, надо их спросить, как они сами справляются со своим бедствием, а потом дать им возможность выплакать горе!» Действительно, все гениальное – просто! Буквально в одном предложении Вамик Волкан виложил всю суть психосоциальной помощи. Когда мы спрашиваем своих клиентов, как они справляются, мы фактически признаем их силу и компетентность в этом вопросе. И они охотно рассказывают о своих «маленьких победах», а на самом деле о большом героизме, пропитанным силой духа и невероятной стойкостью перед, порой, ужасающими испытаниями жизни. Они буквально «заражают» нас этим, а мы в ответ можем помочь им УВИДЕТЬ и ПОЧУВСТВОВАТЬ собственную силу и потенциал!

25\*- В 1995 году мы с коллегами основали НПО «Фонд развития человеческих ресурсов» (Foundation for the Development of Human Resources), которая при финансовой поддержке Норвежского Совета по Беженцам (NRC) проводила психосоциальную реабилитацию вынужденно перемещенных лиц по всей Грузии.



## СТРАТЕГИЯ 8

# СОСТРАДАНИЕ К СЕБЕ

В начале второй части брошюры мы уже касались темы ухода за собой (self-care) и говорили насколько это важно для профилактики выгорания. О важности ухода за собой отмечает и Кристиан Просс в своих рекомендациях для организаций. В последние годы все чаще встречается еще термин забота о сотрудниках (staff-care). Видимо эта тенденция заботы о сотрудниках постепенно начинает входить в культуру передовых организаций во всем мире.

В основу заботы и ухода за собой лежит, ставший суперпопулярным за последний год, феномен само-сострадания (self-compassion) или сострадания к себе. Это понятие не ново, еще в 60-их годах всемирно известные фигуры психотерапии Карл Роджерс (Carl Rogers) и Альберт Эллис (Albert Ellis) говорили о «безоговорочном позитивном отношении к клиентам и к себе» и о «безоговорочном само-принятии». Но как говорить: новое – это хорошо забытое старое. В настоящее время популяризатором этого термина и феномена является профессор Техасского университета Кристин Нефф (Kristin Neff). На сегодня популярность этого понятия стремительно набирает обороты и скоро догонит mindfulness. Уже появились т.н. основанные на само-сострадании (self-compassion based) вмешательства, само-сострадательная диета (Self-Compassion Diet), навыки само-сострадания (self-compassion skills) и т.д.

Само-сострадание это не жалость к себе. К чему приводит жалость мы уже обсуждали, когда рассматривали треугольник драмы Карпмана. Пожалуй, мы согласимся с видными фигурами прошлых лет, и скажем, что сострадание к себе – это безоговорочное, безусловное принятие себя таким, каким мы являемся в настоящий момент, со всеми своими достоинствами и недостатками («я уважаю и ценю себя, несмотря ни на что»). Сострадание к себе – это безусловная любовь к себе! Ведь любовь бывает только безусловной, другой любви не существует. Только истинная любовь к себе может заставить человека заботиться о себе и преодолеть вред самопожертвования, один из ключевых факторов выгорания.

На одном из моих тренингов по выгоранию участники стали говорить, как они любят свою профессию. Я бросил реплику, которая вызвала одобрительные аплодисменты со стороны участников, я сказал: «Как это чудесно, что вы любите свою профессию, но этого недостаточно! Надо еще любить себя в этой профессии!» Так что, я призываю вас:

Начните ЛЮБИТЬ СЕБЯ в своей профессии!

## ОБ АВТОРЕ (About the Author)

**Зураб Беберашвили**, психиатр-психотерапевт, клинический супервизор, медицинский директор Грузинского Центра психосоциальной и медицинской реабилитации жертв пыток

**Zurab Beberashvili**, MD, psychiatrist-psychotherapist, clinical supervisor, medical director of Georgian Centre for Psychosocial and Medical Rehabilitation of Torture Victims (GCRT).