

# Вигорання на роботі його природа і профілактика

Практичні рекомендації  
для працівників правозахисних організацій,  
волонтерів і активістів



Беберашвили, Зураб

Вигорання на роботі, його природа і профілактика.  
Практичні рекомендації для працівників правозахисних організацій,  
волонтерів і активістів, 2019

Вигорання на роботі – біда 21-го століття. На тлі стрімкого науково-технічного і гуманітарного розвитку суспільства життя від нас вимагає щораз більшої віддачі душевних сил і енергії. До ризику вигорання схильні переважно представники допомагаючих професій: лікарі, психологи, соціальні працівники, а також представники суміжних професій, які працюють з людьми: педагоги, юристи, правозахисники, рятувальники, журналісти, інші. Ця брошура є коротким путівником для того, щоб зберігати працездатність і розвивати навички стійкості до життєвих незгод та йти в ногу з прогресом людства.

© Грузинський Центр психосоціальної й медичної реабілітації жертв  
тортур

Авторські права належить Грузинському Центру психосоціальної й медичної реабілітації жертв тортур. Матеріали, що містяться у брошурі, можна використовувати лише у некомерційних цілях з обов'язковою вказівкою джерела й автора видання.

Усі права захищені.

*Ich reise viel in der Welt herum und mache Supervision für Traumatams 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 багато подорожую по всьому світу й роблю супервізію у групах терапії травми в інших країнах. Часто буваю у Грузії. Що мене захоплює в колег з цієї країни – їхнє "уміння жити" – їхня радість життя, креативність, їхній гумор. У невеликій країні, на яку за 20 років наклали відбиток війна, громадянська війна і диктатура. Це дійсно дивно, як люди зберегли свою життєрадісність, яку вони чудову музику створюють, танцюють. Зважаючи на їхній стиль роботи, розумієш, повчитися в них є чому.*

Травмовані помічники. Травма і психосоціальна інтервенція. Про професійне поводження з людьми, котрі пережили Шоа та їхніми близькими, 2013

Професор Крістіан Просс, Центр Überleben, Берлін

Вельми вдячні Крістіану Просу за теплі слова на адресу нашої організації й наших колег. Та водночас хочемо наголосити, що ці "уміння" й розвиток корисних навичок нам далися зовсім не легко. Велика заслуга в цьому самого Крістіана, котрий упродовж багатьох років був супервізором нашої організації й підтримував нас. Заслуга в цьому й керівника Центру психотравми в Нідерландах Бориса Дроздека (Boris Drozdek), який у важкі для нашої країни роки регулярно приїжджав у Грузію і щедро ділився знаннями й досвідом.

Заслуга в цьому і всесвітньо відомих корифеїв науки із США, Френка Окберга\* (Frank Ochberg) і Ваміка Волкана\*\* (Vamik Volkan), які розкрили для нас таємниці природи травматичного стресу, соціальної травми великих груп і суспільства загалом. Свій вклад у наші "уміння" внесли зарубіжні колеги, колишні президенти Європейського Суспільства досліджень травматичного стресу (ESTSS), професор Кардифського університету, Джонатан Біссон (Jonathan Bisson) і професор Амстердамського університету, Бертольд Герсонс (Berthold Gersons), які у важкі дні війни були поряд з нами. Подяка й нашим давнім колегам, також колишньому президенту ESTSS, професору Загребського університету, Деану Айдуковичу (Dean Ajdukovic, Croatia) і супервізору з Норвегії Петеру Екерну (Peter Ekern), які на зорі становлення психосоціальної служби в Грузії допомагали нам в освоєнні ефективних навичок професії. Але найбільший вклад у наші "уміння жити" внесли саме наші клієнти, з якими ми працюємо й надалі. Вони долають біду й біль непоправних втрат завдяки неймовірній силі духу й непереборному бажанню жити. Саме у них ми навчилися цінувати життя й радіти йому.

Бачити й помічати в наших клієнтах джерело сили, натхнення і є однією зі стратегій профілактики вигорання на роботі, про які йтиметься у брошурі. Але спершу ми поговоримо про сам феномен вигорання і про чинники, що спричиняють цей стан.

\*- Піонер науки про травму і PTSD, один з батьків-засновників сучасної психотравматології, професор Мічиганського університету, засновник Центру Журналізму і Травми (Dart Center for Journalism and Trauma). Експерт і девелопер концепції «Стокгольмського синдрому».

\*\*- Психопсихік, заслужений професор Вірджійського університету, засновник Центру вивчення Психіки і Людської Взаємодії (Center for the Study of Mind and Human Interaction, CSMHI), лауреат премії імені Зіґмунда Фрейда і двічі номінант Нобелівської премії миру. Експерт з психодинаміки міжнародних відносин і етнічних конфліктів.



# ПЕРША ЧАСТИНА ФЕНОМЕН ВИГОРАННЯ

## ОЗНАКИ ВИГОРАННЯ І ЧИННИКИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ

Через обмежений об'єм формату брошури ми не вдаватимемося до дрібниць і зупинимося лише на найважливіших аспектах феномену вигорання. Передусім відмітимо, що сам термін "вигорання" (burnout) був запропонований у 1974 році психіатром Гербертом Фрейденбергером (Herbert Freudenberger). Він спостерігав вигорання співробітників клініки (staff burnout) переважно у наївних, молодих, ідеалістичних і мотивованих волонтерів, котрі беруть участь в "Застованій на співтоваристві лікувальній Програмі для молодих злочинців" (Community-based Treatment Program for Juvenile Delinquents). Психіатр виділив емоційні, поведінкові, фізичні симптоми вигорання і об'єднав їх у три основні складові цього стану: (1) деморалізація (demoralization), (2) розчарування (disillusionment) і (3) виснаження (exhaustion).

Пізніше у 1976 році в науковому дослідженні феномену вигорання, що був проведений з професіоналами гуманітарних послуг (human service professionals), Христина Маслак (Christina Maslach) також виділила три основні компоненти синдрому: (1) емоційне виснаження (exhaustion), (2) деперсоналізація, цинізм (cynicism) і (3) марність, непродуктивність (inefficacy). Вона вказала на перевагу симптомів втоми (fatigue symptoms), прояв атипових фізичних розладів (atypical symptoms) і наголосила, що ці симптоми неодмінно мають бути пов'язані з роботою (work-related). Разом з Маслак інші дослідники, зокрема Лансен (Lansen) і Фейнман (Fineman), включили в перелік ознак вигорання апатію, відчуття безнадійності, втому, що швидко настає, розчарування, меланхолію, забудькуватість, дратівливість, сприймання роботи як важкого тягара, байдужість, недбале й цинічне ставлення до клієнтів, тенденцію до самозвинувачення у поєднанні з відчуттям неспроможності (див. таблицю 1)

Таблиця 1. Ознаки і симптоми вигорання\*\*\*

Лансен, Фейнман і Маслак (Lansen, Fineman and Maslach)

Апатія	Apathy
Відчуття безнадійності	Feeling of hopelessness
Швидка стомлюваність	Rapid exhaustion
Розчарування	Disillusionment
Меланхолія	Melancholy
Забудькуватість	Forgetfulness
Роздратованість	Irritability
Сприймання роботи як важкого тягара	Experiencing work as a heavy burden
Відсторонене, позбавлене індивідуальності, недбале й цинічне ставлення до клієнтів	Alienated, impersonal, uncaring and cynical attitude towards clients
Тенденція до самозвинувачення	Tendency to blame oneself
Відчуття невдачі	Feeling of failure

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

Пізніше Христина Маслак у співавторстві з Майклом Лейтером (Michael Leiter) у книгах, виданих у 1997 і 2005\*\*\* роках, вказали на шкідливі наслідки вигорання (outcomes of burnout). Основні з них: поступове зниження якості роботи (poor quality of work), порушення норм моралі співробітників (low morale), ігнорування робочого графіку (невихід на роботу) і часта зміна роботи (absenteeism and turnover), виникнення проблем зі здоров'ям та сімейних негараздів (health & family problems), депресія, пов'язана з роботою (work - related depression). Маслак і Лейтер вказали на причини вигорання й зауважили, що цей стан виникає в результаті невідповідності між особою й роботою. Вони виділили шість сфер подібної невідповідності.

### 1 *Перевантаженість роботою (Work Overload).*

Тобто невідповідність між вимогами, що пред'являються до працівника, і його ресурсами. Мова йде про завищені вимоги. Вигорання призводить до погіршення якості роботи і до псування стосунків з колегами.

### 2 *Недолік контролю, ініціативи (Lack of Control).*

Невідповідність між прагненням працівника бути самостійним у своїй роботі й жорсткою, нераціональною політикою керівництва щодо організації робочого середовища і строгого контролю. Результатом цього є виникнення у працівника почуття марності власної діяльності й відсутність відповідальності за неї.

### 3 *Недолік визнання заслуг (Lack of Reward).*

Невідповідність винагороди за роботу тим витратам і вкладу, що вносить співробітник у діяльність організації. Це сприймається як невизнання праці. Тут йдеться не лише про відповідну матеріальну винагороду співробітника, але й про його моральне заохочення.

### 4 *Руйнування згуртованості (Breakdown of Community).*

Невідповідність очікувань від співпраці між колегами реальним особливостям взаємодії. Найбільш деструктивними є постійні конфлікти між працівниками. Вони продукують стійке відчуття фрустрації, ворожості й зменшують вірогідність взаємної підтримки та командної роботи.

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

Невідповідність між розподілом праці й відповідною винагородою. Це також стосується несправедливого осуду співробітників з боку керівництва.

### 6 *Конфлікт цінностей (Conflicting Values).*

Невідповідність між цінностями, моральними принципами людини й вимогами роботи. Наприклад, щоб клієнт отримав страховку, доводиться перебільшувати тяжкість симптомів – так звані Макіавеллівські цінності – «мета виправдовує засіб»

\*\*\*\* - Йдеться про книги на англійській мові: The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It, 1997 і Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work, 2005

Феноменом вигорання на роботі зацікавилися багато сучасних клініцистів і представники науки про психічне здоров'я. Усі вони відмічають, що багато фахівців, котрі працюють з постраждалими в екстремальних і травмуючих подіях, проявляють симптоми, що виходять далеко за рамки звичайного вигорання. Подібно до своїх клієнтів вони можуть мати порушення, характерні посттравматичному стресовому (PTSD) або іншим розладам, пов'язаним із стресом (stress - related). Наприклад, розлади сну і відчуття тривоги, безпорадності, відчуження й ізоляції. Людина втрачає почуття безпеки й довіру. Ці прояви відомі під назвою опосередкованої (що заміщає) травматизації (vicarious traumatization).

МакКенн (McCann), Лорі Перлман (Laurie Pearlman) і Карен Сааквітне (Karen Saakwitne), які ввели термін "опосередкованої травматизації", вважають, що під час терапевтичної сесії страхітливий потік спогадів клієнта, його нічні кошмари, страхи, відчай і недовіра немов би "заражають" лікаря. Типовими симптомами опосередкованої травматизації вони вважають депресію, цинізм, тугу, втрату співчуття й емпатії. Схожу модель пропонують Даніелі (Danieli) і Міллер (Miller) та описують її як "емоційну інфекцію".

Чарльз Фіглі (Charles Figley) говорить про "втому співчуття" (compassion fatigue) у практикуючих лікарів і психологів, що проявляється у формі виснаження, відчуженості від близьких, це може викликати й такі симптоми, як PTSD. Фіглі відзначає відмінність цих ознак від синдрому вигорання, який може зустрічатися у всіх працівників, котрі надають допомогу. Кляйнман (Kleinman) і Медер (Maeder) називають лікарів, постраждалих від опосередкованої травматизації, "пораненими цілителями" (wounded healers). Вони наголошують, що деякі представники допомагаючої професії, завдяки власному травматичному досвіду, мають вищу здатність емпатії, проте потреба лікувати інших допомагає забути про власні рани.

Джон Уілсон (John Wilson) і Якоб Лінді (Jacob Lindy) розглядають симптоми опосередкованої травми як огріхи у відносинах терапевт-клієнт у поєднанні з негативними або позитивними реакціями контрперенесення (countertransference reactions). Це може проявитися в глибокій відчуженості (detachment) терапевта (помічника\*\*\*\*\*), який більше не проявляє співчуття й емпатії до клієнта, немов би "заперечує" його тяжкий стан і в спілкуванні прикривається інтелектуалізацією. Або ж, навпаки, він надмірно ототожнює себе з клієнтом (over-identification) без дотримання дистанції, проявляє перебільшене співчуття, аж до ненависті щодо кривдника клієнта.

\*\*\*\*\* - Ми користуватимемося терміном «помічник» (helper), маючи на увазі під цим словом фахівця, котрий надає послуги допомоги і, відповідно, використовуватимемо термін «клієнт» у якості слова, що описує людину, яка отримує цю допомогу.



У таблиці 2 наведені основні ознаки, характерні опосередкованій травматизації, до якої схильні переважно клініцисти і представники допомагаючих професій, котрі працюють у зонах лиха (frontline helpers) або надають допомогу травмованим людям. Важливі відмінності вигорання, втоми співчуття, опосередкованої травматизації, а також так званого вторинного травматичного стресу (Secondary traumatic stress) майстерно пояснює в повчальному відео згаданий раніше експерт із травматичного стресу, видатний діяч науки Френк Окберг (посилання на відео: ). [https://www.youtube.com/watch?v=Q3hJn\\_tWzLw](https://www.youtube.com/watch?v=Q3hJn_tWzLw)).

Таблиця 2. Ознаки і симптоми опосередкованої травматизації\*\*\*\*\*  
Лансен, Перлман і Сааквітне, Уілсон і Лінді (Lansen, Pearlman & Saakwitne, Wilson & Lindy)

Заперечення травми клієнта (відчуженість)	Denial of client's trauma (detachment)
Зависока ідентифікація з клієнтом	Over-identification with client
Не вистачає часу й енергії на себе	No time and energy for oneself
Сильне відчуття вразливості	Feelings of great vulnerability
Події сприймаються як загрозливі	Insignificant daily events are experienced as threatening
Відчуття відчуженості	Feelings of alienation
Соціальна ізоляція	Social withdrawal
Охолодження відносин з близькими	Disconnection from loved ones
Зневіра в існування добра у світі	Loss of confidence that good is still possible in the world
Загальний відчай і безнадія	Generalized despair and hopelessness
Втрата відчуття захищеності	Loss of feeling secure
Підвищена чутливість до насильства	Increased sensitivity to violence
Цинізм	Cynicism
Розчарування в людстві	Feeling disillusioned by humanity
Руйнування системи поглядів	Disrupted frame of reference
Ослаблення ресурсів власного еґо	Impaired ego resources
Зміни в сенсорному досвіді (нав'язливі образи та дисоціації)	Alterations in sensory experiences (intrusive imagery, dissociations)

Сайман Телбот і Венді Дін (Simon Talbot & Wendy Dean) вважають, що медичні працівники не вигорають – вони страждають від моральної рани(7\*) (moral injury). Терміном "моральна рана" раніше описували реакцію солдатів на війні на власні жорстокі дії, або ж коли вони ставали свідками чужих вчинків, що суперечать їхнім моральним установкам.

Наслідки моральної рани, схожі з симптомами травматичного стресу, описані в книзі Джонатана Шия (Jonathan Shay) "Ахіллес у В'єтнамі. Бойова травма і знищення характеру"(8\*). Телбот і Дін порівнюють "моральну рану" солдатів з моральною деформацією особи лікаря. Така деформація розвивається на тлі постійної неможливості надавати високоякісну допомогу своїм пацієнтам через обмеження страхової медицини. Цей чинник вигорання схожий з описаною вище Маслак і Лейтером невідповідністю між моральними принципами людини і вимогами роботи, з так званим конфліктом цінностей.

\*\*\*\*\*-Взято з джерела: Christian Pross. Burnout, vicarious traumatization and its prevention. TORTURE, volume 16, # 1, 2006, p.

1-9. © International Rehabilitation Council for Torture Victims (IRCT), 2006.

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

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

## ОСОБИСТІСНІ ФАКТОРИ ВИГОРАННЯ

Дослідження характеристик особистості представників допомагаючих професій, проведені Пітером Хокінсом і Робіном Шохетом (Peter Hawkins, Robin Shohet), дають можливість глибшого розуміння причин вигорання. Вони дійшли висновку, що "фахівці допомоги" обирають цю професію, керуючись не лише альтруїзмом. Вони з'ясували, що деякі темні сторони їхньої особистості, наприклад приховане бажання до влади (hidden urge for power) над "слабким" клієнтом, допомагає їм приховувати власну безпорадність і слабкість. Так, наприклад, працівник, який надає допомогу, намагаючись здолати власне почуття безпорадності, розвиває гарячкову активність щодо клієнта, б'ється за нього з владою і грає роль всемогутнього рятівника, нав'язуючи таким чином клієнтові роль безпорадної жертви. Іншою темною стороною "самовідданого" працівника (dark side of the 'selfless' helper) є нарцистична жага до слави, шани, поклоніння і обожнювання з боку вдячних клієнтів.

Ще один феномен, який можна віднести до особистісних факторів вигорання, це надмірна ідентифікація з роботою (over – identifying with work). На наявність цього чинника вигорання в успішних працівників (high flyer) вказали у своєму дослідженні Тім Кессерлі і Девід Меггінсон (Tim Casserley and David Megginson). До провідних ознак цього феномену вони віднесли стирання меж "Я – робота", співзалежні відносини з роботою (co – dependent relationship), втрату себе в роботі (loss of self) і так звану поглинаючу корпоративну культуру. Цей феномен наявний тоді, коли людина, як кажуть у народі, "у шлюбі з роботою". Знаменитий психіатр Віктор Франкл (Viktor Frankl) прояв цього феномену приписував людям, для яких робота стала сенсом життя. Тільки-но призупиняється темп робочого тижня (на вихідних), ці люди відчувають безглуздя і порожнечу життя. Саме у ці дні стаються алкогольні ексцеси і спалахи агресії, таким чином вони намагаються заповнити екзистенціальний вакуум. Зазвичай це характерно для самотніх, або схильних до такого способу життя, людей. Вони неусвідомлено заповнюють порожнечу близьких стосунків, починаючи співзалежні відносини з роботою, піддаючись ризику вигорання. Слід зазначити, що надмірна ідентифікація з роботою може бути не лише причиною, але й наслідком вигорання.

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ ВИГОРАННЯ

Професор Крістіан Просс, з цитати якого розпочинається наша брошура, на основі досліджень, проведених у тринадцяти некомерційних, неурядових організаціях (НВО) з кризових областей зі всього світу в 2009 році видав книгу "Поранений помічник: робота з травмою. Ризики і можливості себе захистити". У ній він узагальнює чинники, що впливають на рівень стресу в організаціях, що зрештою приводять працівників до вигорання. У дослідженні брали участь НВО, працюючі з потерпілими від воєнних конфліктів і сексуального насильства, від тортур і політичного переслідування, а також організації із захисту прав людини. Із тринадцяти досліджених НВО, вісім представляли країни низького доходу.

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 царила 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 фантазий 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 разьяснения 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 должны 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	○ A compulsion to prove oneself
Работа на износ	○ Working harder
Пренебрежение собственными потребностями	○ Neglecting their needs
Знаю, что со мной не так, но стараюсь не замечать	○ Displacement of conflicts
Пересмотр и отклонение ценностей, что были	○ Revision of values
Отрицание актуальных проблем, цинизм, грубость	○ Denial of emerging problems
Самоизоляция, уход от обязательств	○ Withdrawal
Изменения в поведении, безразличие	○ Obvious behavioral changes
Деперсонализация, потеря контакта с собой	○ Depersonalization
Внутренняя пустота, обжорство, секс, наркотики	○ Inner emptiness
Депрессия, потеря смысла жизни	○ Depression
Синдром выгорания, суицидальные мысли	○ 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 импульсивным 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 отводиться 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 настоящей 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 издавать 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 вдобавок 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 созидать 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	Не 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 правой стороне 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)»<sup>(24\*)</sup>. 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, 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 вложил 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, пропитанном 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).