

18+

ВЫГОРАНИЕ

у руководителей



КСЕНИЯ АВДЕЙ

2026

Ксения Авдей

Выгорание у руководителей

«Издательские решения»

Авдей К.

Выгорание у руководителей / К. Авдей — «Издательские решения»,

Руководитель компании все равно что спортсмен-олимпиец. Но как тому, кто не щадит себя в гонке за успехом, не разрушиться? Психолог Ксения Авдей объясняет, какие шаги особенно важны на пути к восстановлению, если ваше тело уже подает тревожные сигналы. Что значит «осознать свою роль»? Как делегировать, если некому? В чем смысл управляемой эскалации? Автор книги предлагает поразмышлять над этими вопросами, чтобы получить главный ответ: как привести к успеху компанию и не утратить вкус к жизни.

© Авдей К.

© Издательские решения

Содержание

Как психолог, переживший Холокост, сгорел на работе	6
Что происходит с мозгом	8
Что такое выгорание и чем оно не является	11
Научные модели выгорания	12
Модель Фрейденбергера и Норт: 12 стадий выгорания	13
Модель Кристины Маслач: три измерения и пять профилей выгорания	16
Выгорание истинное и мнимое	19
Что не является выгоранием	19
С чего начать лечение: практическое руководство	23
Как правильно диагностировать выгорание	25
Доступные русскоязычные тесты	26
Что означают результаты тестов	28
Почему компаниям критически важно диагностировать выгорание?	29
Выгорание руководителя: отличительные особенности	30
Факторы выгорания	31
Выгорание руководителя — это другое выгорание	40
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Выгорание у руководителей

Ксения Авдей

© Ксения Авдей, 2026

ISBN 978-5-0070-8572-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Как психолог, переживший Холокост, сгорел на работе

В начале 1970-х психоаналитик Герберт Фрейденбергер вел двойную жизнь. Днем — успешная частная практика в Верхнем Ист-Сайде Нью-Йорка, состоятельные клиенты, кабинет с видом на город. Ночью — бесплатная клиника на Бауэри, нью-йоркском «дне», где он до двух часов ночи работал с наркозависимыми подростками. Фрейденбергер наблюдал, как они с потухшим взглядом крутят в руках сигареты, глядя, как те догорают. Однажды он осознал: это похоже на то, что он испытывал сам. Он тоже в каком-то смысле «догорал».

Путь к этому открытию был длинным. Родившийся во Франкфурте в 1926 году в еврейской семье, он бежал из нацистской Германии ребенком — один, с фальшивым паспортом. В Нью-Йорке его приютила тетка, заставлявшая спать на чердаке. Подростком он жил на улице. Потом работа на заводе, вечерний колледж, встреча с Абрахамом Маслоу, который увидел в нем что-то и направил в психологию.

Он работал по четырнадцать часов в сутки. Детство научило его: безопасность покупается только тяжким трудом. И он видел в молодых наркозависимых себя — ребенка, которому когда-то тоже не на кого было опереться.

В 1974 году Фрейденбергер опубликовал статью «Staff Burn-Out» в *Journal of Social Issues*¹. Это было первое научное описание того, что сегодня называют профессиональным выгоранием. Он определил его как «состояние психического и физического истощения, вызванное профессиональной деятельностью». Но важнее определения была его позиция: он настаивал, что людям с выгоранием не нужен терапевт — им нужны другие условия труда. Это было радикальное заявление для своего времени.

Примерно в то же время на другом побережье Америки молодой социальный психолог Кристина Маслач исследовала, как люди помогающих профессий справляются с эмоциональным напряжением. Она разговаривала с медсестрами, социальными работниками, тюремными надзирателями — и снова и снова слышала слово *burnout*.

Маслач сделала то, чего не сделал Фрейденбергер: она создала инструмент измерения этого состояния. В 1981 году вместе со Сюзан Джексон она опубликовала *Maslach Burnout Inventory* (MBI)² — опросник, который и сегодня остается золотым стандартом диагностики выгорания. Более 200 000 цитирований, переводы на десятки языков, а также основа для решения ВОЗ 2019 года включить выгорание в международный классификатор. Но главный вклад Маслач вовсе не опросник, а описание развития этого состояния по стадиям: эмоциональное истощение (чувство, что ты устал не просто физически, но эмоционально и психологически), деперсонализация (цинизм и отстраненность по отношению к работе и людям) и снижение профессиональной эффективности (ощущение, что ты больше ни на что не годен).

Позже вместе с коллегой Майклом Лейтером она пошла дальше и определила шесть областей рабочей жизни, несоответствие в которых ведет к выгоранию: нагрузка, контроль, вознаграждение, сообщество, справедливость и ценности. Чем больше разрыв между тем, что человек получает, и тем, что ему нужно в каждой из этих областей, тем выше риск. Это переворачивало привычную логику: проблема не только в самом человеке, но и в среде, которая систематически забирает ресурсы, но ничем не компенсирует. Получалось так, что не каждая среда и работа полезны для человека: важно научиться выбирать их для себя.

В 2001 году голландские исследователи Эванджелия Демерути и Арнольд Баккер предложили модель, которая вывела дискуссию из поля индивидуальной психологии. Их *Job Demands-*

¹ Freudenberger H. J. Staff burn-out. *Journal of Social Issues*. 1974. No. 30 (1). Pp. 159—165.

² Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 1981. No. 2 (2). Pp. 99—113.

Resources model (JD-R) формулирует простое уравнение: выгорание возникает, когда требования в рамках рабочего процесса хронически превышают доступные ресурсы человека. Требования — это все, что забирает энергию: дедлайны, эмоциональное напряжение, ролевая неопределенность, конфликты. Ресурсы — все, что ее дает: справедливая оплата труда, автономия, поддержка коллег, обратная связь, возможности развития. Когда ресурсов достаточно, требования становятся вызовом, а не угрозой. Когда их не хватает, начинается постепенное истощение. Модель JD-R стала рабочим инструментом для организаций. Она позволяла задавать более конкретные вопросы: какие требования можно снизить, какие ресурсы добавить? Такая постановка вопроса помогала перевести абстрактное понятие выгорания в управляемые переменные, на которые можно было влиять.

Что происходит с мозгом

Последние два десятилетия принесли открытия, которые объясняют, почему выгорание — это не просто усталость и почему недельный отпуск редко помогает. Нейробиолог Иванка Савич из Каролинского института в Стокгольме изучала мозг людей с диагностированным выгоранием с помощью МРТ. Результаты получились интересными³. У людей с выгоранием обнаружилось истончение префронтальной коры — области, отвечающей за принятие решений, планирование и контроль импульсов. Их миндалевидное тело (амигдала) — центр страха и тревоги — было увеличено. А связи между амигдалой и префронтальной корой, которые позволяют «думающему мозгу» успокаивать «эмоциональный мозг», были ослаблены. Проще говоря, хронический стресс буквально перестроил архитектуру мозга. Области, отвечающие за рациональное мышление, уменьшаются. Области, отвечающие за тревогу, увеличиваются. Связи между ними слабеют. Человек теряет способность регулировать эмоции и принимать взвешенные решения не потому, что он слабый, а потому, что его мозг физически изменился под давлением.

Были исследованы и другие механизмы. При хроническом стрессе гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковая ось (*hypothalamic-pituitary-adrenal axis*, НРА) — система, регулирующая выброс кортизола — начинает работать со сбоями⁴. Сначала кортизол становится хронически повышенным, потом же его уровень падает ниже нормы. Это объясняет характерный паттерн: человек просыпается с резким выбросом кортизола (отсюда тревога по утрам), а к вечеру полностью истощен. Повышенный кортизол повреждает гиппокамп — структуру, критически важную для памяти и обучения. Отсюда «туман в голове», забывчивость, невозможность сосредоточиться. Хронический стресс также запускает воспалительные процессы в мозге, нарушает работу нейромедиаторов, включая дофамин — отсюда потеря мотивации и способности испытывать удовольствие.

Но есть еще один механизм, который дополняет представление о том, почему выгорание ощущается как проблема с головой и почему недельный отпуск часто не помогает. В 2012 году датский нейробиолог Майкен Недергаард из Университета Рочестера сделала открытие, которое изменило наше представление о сне⁵. Она обнаружила в мозге систему очистки, которую назвала глимфатической — по аналогии с лимфатической системой тела, но с участием глиальных клеток мозга.

Работает это так. Пока мы бодрствуем, нейроны активно работают и обрабатывают информацию, принимают решения, реагируют на стресс. Эта работа требует энергии, а энергия — это расщепление АТФ (аденозинтрифосфата), главной энергетической «валюты» клетки. Побочный продукт этого процесса — аденозин, который накапливается в межклеточном пространстве мозга. Чем дольше мы не спим, тем больше аденозина. Именно он создает то нарастающее давление сонливости, которое мы чувствуем к вечеру (кофеин, кстати, работает именно потому, что блокирует рецепторы аденозина, но сам аденозин при этом продолжает накапливаться).

Однако аденозин — только часть истории. При работе мозга образуются и другие метаболитические отходы: лактат, углекислый газ и — что особенно важно — потенциально токсичные белки, включая бета-амилоид и тау-протеин. Те самые, накопление которых связывают с

³ Golkar A., Johansson E., Kasahara M., Osika W., Perski A., Savic I. The influence of work-related chronic stress on the regulation of emotion and on functional connectivity in the brain. *PLOS ONE*. 2014. No. 9 (9). e104550.

⁴ Miller G. E., Chen E., Zhou, E. S. If it goes up, must it come down? Chronic stress and the hypothalamic-pituitary-adrenocortical axis in humans. *Psychological Bulletin*. 2007. No. 133 (1). Pp. 25—45.

⁵ Xie L., Kang H., Xu Q., Chen M. J., Liao Y., Thiyagarajan M., Nedergaard M. et al. Sleep drives metabolite clearance from the adult brain. *Science*. 2013. No. 342 (6156). Pp. 373—377.

болезнью Альцгеймера. И вот здесь самое интересное. Недергаард обнаружила, что во время глубокого сна клетки мозга буквально сжимаются примерно на 60%. Это создает дополнительное пространство между ними, и спинномозговая жидкость свободно течет через эти расширенные каналы, вымывая накопившиеся за день отходы. Мозг промывается, как город после ночного дождя. Исследования показали, что во время сна мозг очищается от токсинов на 60% эффективнее, чем в состоянии бодрствования. Теперь представьте, что происходит при хроническом стрессе и недосыпе — типичных спутниках выгорания.

Во-первых, человек просто меньше спит. Или спит поверхностно, не достигая фаз глубокого сна, когда лимфатическая система работает на полную мощность. Во-вторых, хронически повышенный кортизол сужает кровеносные сосуды и запускает воспалительные процессы, которые буквально замедляют ток спинномозговой жидкости. Система очистки работает вполсилы. В-третьих, интенсивная умственная работа производит больше метаболических отходов, чем обычно. Больше принятых решений, больше тревоги, больше информации для обработки — больше «мусора». Результат предсказуем: токсины накапливаются быстрее, чем выводятся. День за днем, неделя за неделей. Мозг работает в условиях нарастающей интоксикации.

Но есть еще один игрок в этой истории — глутамат. Глутамат — главный возбуждающий нейромедиатор мозга. Каждый раз, когда вы принимаете решение, концентрируетесь на задаче, переключаете внимание — нейроны префронтальной коры обмениваются глутаматными сигналами. В норме после передачи сигнала глутамат быстро убирается из синаптической щели специальными транспортерами. Но когда когнитивная нагрузка слишком высока и слишком долго не прерывается, система не успевает фильтровать.

В 2022 году команда Матиаса Пессильоне из Парижского института мозга провела эксперимент⁶: одна группа участников выполняла сложные когнитивные задачи в течение дня, другая — простые. С помощью магнитно-резонансной спектроскопии ученые отслеживали уровень глутамата в префронтальной коре. Результат: у группы со сложными задачами концентрация глутамата в латеральной префронтальной коре оказалась на 8% выше. И эти же люди делали на 10% больше импульсивных выборов — типичный признак когнитивного истощения.

Еще более показательное исследование 2020 года из Каролинского института⁷: у пациентов с синдромом истощения из-за профессионального стресса уровень глутамата в передней поясной и медиальной префронтальной коре был значимо повышен по сравнению с контрольной группой. И, что критически важно, этот уровень линейно коррелировал со степенью воспринимаемого стресса. Чем сильнее человек ощущал себя измотанным, тем больше глутамата накапливалось в его мозге.

Когда глутамата слишком много и он слишком долго остается в синапсах, начинается процесс, который нейробиологи называют эксайтотоксичностью — буквально «токсичность от перевозбуждения». Избыток глутамата перевозбуждает нейроны, вызывает приток кальция в клетки, запускает окислительный стресс и воспаление. В тяжелых случаях это приводит к повреждению и гибели нейронов. Именно этот механизм связывают с нейродегенеративными заболеваниями, но в более мягкой форме он работает и при хроническом стрессе.

Вот почему к концу тяжелого рабочего дня вы не просто устали, вы в некотором смысле отравлены. Отсюда характерный «туман в голове», забывчивость, трудности с концентрацией. Это не метафора. Это буквальное описание того, что происходит, когда система очистки мозга не справляется с нагрузкой, а глутамат накапливается быстрее, чем утилизируется.

И вот почему двухнедельный отпуск, даже если вы проведете его на пляже, ничего не делая, часто не приносит того облегчения, на которое вы рассчитывали. Потому что отпуск

⁶ Wiehler A., Branzoli F., Adanyeguh I., Mochel F., Pessiglione M. A neuro-metabolic account of why daylong cognitive work alters the control of economic decisions. *Current Biology*. 2022. No. 32 (16). Pp. 3564—3575.e5.

⁷ Savic I., Perski A., Osika W. MRS shows regionally increased glutamate levels among patients with exhaustion syndrome due to occupational stress. *Cerebral Cortex*. 2020. No. 30 (6). Pp. 3759—3770.

снижает уровень стресса, но не бывает достаточным для восстановления гомеостаза в структурах головного мозга. Не может отпуск повлиять и на восстановление после структурных изменений. Да, уровень стресса падает. Да, вы начинаете лучше спать. Но чтобы вывести накопленные за месяцы токсины, восстановить нормальную работу лимфатической системы, нормализовать уровень кортизола и «перезагрузить» ось НРА, нужно время. Исследования показывают, что при легком выгорании улучшение может наступить за несколько недель целенаправленного восстановления. При умеренном требуются месяцы. При тяжелом полная нормализация работы нервной системы, по некоторым данным, занимает до двух лет. Моя практика показывает такие же сроки.

Это не слабость. Это биохимия. Мозг не компьютер, который можно перезагрузить за секунды. Это живой орган, которому нужно время, чтобы очиститься от последствий хронического стресса и восстановить поврежденные структуры.

Хорошая новость: процесс обратим. Лимфатическая система продолжает работать, ей просто нужно дать шанс. Качественный глубокий сон. Снижение нагрузки. Время. Плохая новость: нельзя ускорить этот процесс волевым усилием. Нельзя «взять себя в руки» и заставить мозг очиститься быстрее. Можно постепенно создавать необходимые условия и ждать.

Но все это работает только при одном условии: стрессор должен быть устранен или существенно снижен. Невозможно восстановить мозг, продолжая его разрушать. Об этом мы и будем говорить в рамках данной книги.

Что такое выгорание и чем оно не является

В 2024 году Всемирная организация здравоохранения окончательно включила синдром профессионального выгорания (QD85) в классификацию МКБ-11 (ICD-11) как профессиональное явление, связанное с хроническим стрессом на рабочем месте, который не был успешно преодолен. Иными словами, эмоциональное выгорание — это дисбаланс между объемом стресса и ресурсами, которыми человек обладает для его преодоления.

Это означает, что в одних и тех же обстоятельствах один человек выгорит, а другой нет. Более того, один и тот же человек при одинаковых обстоятельствах может выгореть, а может не выгореть (если будет обладать достаточными ресурсами).

Профессиональное выгорание — это не одномоментный срыв, а постепенный процесс, который разворачивается по эволюционной траектории: от легких предупреждающих сигналов к полной эмоциональной, когнитивной и физиологической истощенности. Каждая стадия оставляет свой узнаваемый отпечаток: меняются тон и темп внутреннего диалога, стиль взаимодействия с коллегами и клиентами, даже способ, которым организм реагирует на обычные нагрузки. Чем раньше мы распознаем эти промежуточные маркеры, тем больше шансов прервать цепочку и вернуть устойчивость без радикальных мер вроде увольнения или длительного больничного. Важно помнить, что переходы между стадиями редко бывают резкими, чаще это скользящая шкала, где период относительного благополучия легко сменяется обострением, если игнорировать первые сигналы.

В следующих разделах мы последовательно разберем ключевые признаки каждой стадии, чтобы помочь специалистам, руководителям и HR-практикам точно диагностировать уровень риска и подобрать адекватные меры поддержки.

Научные модели выгорания

Для диагностики и самодиагностики выгорания существуют две ключевые модели, созданные основоположниками исследования этого феномена. Понимание их структуры позволит точнее определить свое состояние и выбрать правильную стратегию восстановления.

Модель Фрейденберга и Норт: 12 стадий выгорания

Герберт Фрейденбергер, психолог, впервые описавший выгорание в 1974 году, вместе с коллегой Гейл Норт разработал в 1992 году модель двенадцати последовательных стадий развития синдрома⁸. Это процессная модель, и она показывает, как выгорание развивается во времени.

Стадии не обязательно проходят строго последовательно. Человек может «перескакивать» через стадии или обнаруживать симптомы нескольких. Однако общая логика прогрессии сохраняется.

Стадия 1. Навязчивое стремление доказать

Что происходит на этой стадии? Избыточное желание продемонстрировать свою ценность и компетентность. Человек берет на себя все больше ответственности, чтобы подтвердить свою значимость.

Как выглядит у руководителя? Установка формата «Я должен показать, что справляюсь лучше всех». Работа допоздна или сверхурочно, «чтобы все было идеально». Бессознательный или сопровождающийся тревогой осознанный отказ от делегирования. Принятие на себя задач, которые могли бы сделать другие.

Красный флаг: вы чувствуете, что, если не будете работать больше других, вас перестанут ценить.

Стадия 2. Все более интенсивная работа

Что происходит? Неспособность «выключиться» из рабочего контекста. Работа занимает все больше времени и ментального пространства. Отдых начинает казаться потерей времени, может вызывать тревожные мысли.

Как выглядит у руководителя? Проверка почты в выходные «на всякий случай». Рабочие звонки во время отпуска со словами, что это совсем не мешает отдыху. Ощущение тревоги, если не думаешь о работе. Невозможность расслабиться.

Красный флаг: вы не можете сказать, когда в последний раз полностью не думали о работе целый день.

Стадия 3. Пренебрежение собственными потребностями

Что происходит? Базовые потребности: сон, еда, отдых, общение — игнорируются ради работы. Человеку кажется, что он позже все наверстает.

Как выглядит у руководителя? Хаотичное питание («перекушу потом»). Сокращение сна («встану пораньше — доделаю»). Отмена встреч с друзьями и семьей. Отказ от хобби и спорта.

Красный флаг: вы замечаете, что перестали делать то, что раньше приносило удовольствие; теперь вам «некогда».

Стадия 4. Вытеснение реального понимания собственного состояния

Что происходит? Проблемы отрицаются или рационализируются. Появляются физические симптомы (головные боли, бессонница), но они игнорируются или объясняются внешними причинами.

⁸ Freudenberger H., North G. *Burn-out bei Frauen: Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. Frankfurt a. M.: Fischer Verlag, 1992. 305 S.

Как выглядит у руководителя? «Это просто напряженный квартал». «Все так живут». «Отдохну в отпуске, и все пройдет». Раздражительность списывается на «сложных людей». Тревога все больше кажется «нормальной».

Красный флаг: близкие говорят, что вы изменились, но вы не видите проблемы или раздражаетесь на их замечания.

Стадия 5. Пересмотр ценностей

Что происходит? Система ценностей искажается. Работа становится единственным приоритетом. То, что раньше было важно — отношения, здоровье, развитие, — отходит на второй план.

Как выглядит у руководителя? Семья и друзья воспринимаются как «отвлечение». Хобби кажутся «пустой тратой времени». Успех измеряется только рабочими достижениями. Самооценка полностью зависит от профессиональных результатов.

Красный флаг: все, что не связано с работой, кажется вам неважным или раздражает.

Стадия 6. Отрицание возникающих проблем

Что происходит? Нарастающая нетерпимость к окружающим. Коллеги кажутся некомпетентными, ленивыми, требовательными. Социальные контакты становятся все более напряженными.

Как выглядит у руководителя? Вы все чаще задаетесь вопросом, почему никто не может нормально работать. Агрессия на совещаниях. Саркастические комментарии. Ощущение, что окружающие не понимают. Обвинение других в проблемах.

Красный флаг: вы часто раздражаетесь на людей, которые раньше не вызывали негативных эмоций.

Стадия 7. Уход в себя / дистанцирование

Что происходит? Социальная изоляция. Человек избегает контактов, отказывается от общения, замыкается. Могут появиться компенсаторные механизмы: алкоголь, переедание, импульсивные покупки.

Как выглядит у руководителя? Закрытая дверь кабинета. Отмена встреч один на один. Общение только по необходимости. Вечера в одиночестве. Ощущение, что никто не поймет.

Красный флаг: теперь вы избегаете людей, которые раньше были близки вам, потому что общение требует слишком много сил.

Стадия 8. Очевидные изменения в поведении

Что происходит? Изменения становятся заметны окружающим. Поведение становится нехарактерным: вспышки гнева, апатия, непредсказуемость реакций.

Как выглядит у руководителя? Коллеги и семья «ходят на цыпочках». Резкая смена настроения. Решения, которые раньше давались легко, теперь вызывают затруднения (задача на две минуты может занимать два часа или два дня). Прокрастинация в важных вопросах, где решение должно быть комплексным.

Красный флаг: люди вокруг начинают спрашивать: «С тобой все в порядке?»

Стадия 9. Деперсонализация

Что происходит? Потеря контакта с собой. Человек перестает понимать свои потребности, чувства, желания. Ощущение, что действуешь и живешь «на автопилоте».

Как выглядит у руководителя? Механическое выполнение обязанностей. Отсутствие радости от достижений. Ощущение пустоты. «Я не знаю, чего хочу». Потеря интереса к тому, что раньше увлекало.

Красный флаг: вы не можете ответить на вопрос «Что тебе сейчас нужно?».

Стадия 10. Внутренняя пустота

Что происходит? Хроническое ощущение бессмысленности. Могут усиливаться компенсаторные механизмы: зависимости, рискованное поведение, попытки «почувствовать хоть что-то».

Как выглядит у руководителя? «Зачем все это?» Ощущение, что работа не имеет смысла. Невозможность получить удовольствие от результатов. Попытки заполнить пустоту работой, покупками, развлечениями не помогают.

Красный флаг: вы достигаете целей, но не чувствуете удовлетворения.

Стадия 11. Депрессия (не диагноз)

Что происходит? Глубокое чувство подавленности и безнадежности. Жизнь кажется бессмысленной. Позитивный образ будущего невозможно сформировать. Это состояние близко по симптомам к клинической депрессии и может потребовать профессиональной помощи.

Как выглядит у руководителя? Невозможность встать с кровати. Постоянная усталость. Отсутствие мотивации. Мысли: «Ничего не изменится». Потеря интереса ко всему.

Красный флаг: состояние подавленности длится неделями и не улучшается после отдыха.

Стадия 12. Синдром выгорания (коллапс)

Что происходит? Полный ментальный и/или физический коллапс. Организм «выключается», чтобы защитить себя. Требуется медицинская помощь и длительное восстановление.

Как выглядит у руководителя? Часто госпитализация или серьезное медикаментозное вмешательство. Полная неспособность работать. Панические атаки. Серьезные соматические симптомы. Длительный больничный.

Красный флаг: ваше тело делает за вас выбор, который вы отказывались делать сами.

Я работала в том числе с людьми, чьи симптомы свидетельствовали о наступлении 10-й, 11-й, 12-й стадии. Подробнее про такие случаи расскажу далее.

Модель Кристины Маслач: три измерения и пять профилей выгорания

Кристина Маслач, профессор психологии Калифорнийского университета в Беркли, создала в 1981 году *Maslach Burnout Inventory* (MBI)⁹ — золотой стандарт диагностики выгорания, который используется в 88% научных исследований по этой теме.

Важное уточнение: это не стадии. В отличие от модели Фрейденбергера, MBI описывает не последовательные этапы, а три параллельных измерения, которые могут присутствовать одновременно в разной степени выраженности. Это три независимые шкалы, по которым можно измерить свое состояние.

Измерение 1. Эмоциональное истощение

Характеристика измерения. Это измерение отражает ощущение эмоциональной опустошенности, истощенности внутренних ресурсов. Человек чувствует, что больше не может отдавать себя работе на психологическом уровне.

Проявления:

- чувство, что эмоционально выжат работой;
- ощущение усталости в начале рабочего дня при мысли о предстоящих делах;
- чрезмерное напряжение от работы с людьми на протяжении всего дня;
- ощущение фрустрации, а не удовлетворенности от работы.

Ключевой вопрос для самодиагностики: «Я чувствую себя эмоционально истощенным от работы?»

Это измерение наиболее тесно связано с рабочей нагрузкой. Исследования показывают прямую корреляцию: чем выше требования и меньше ресурсов, тем сильнее истощение. Мы подробнее поговорим о профилактике во второй главе.

Измерение 2. Деперсонализация/цинизм

Характеристика измерения. Развивается отстраненное, безразличное, иногда циничное отношение к коллегам, клиентам, подчиненным. Это защитный механизм психики от эмоционального перегруза.

Проявления:

- отношение к некоторым коллегам/клиентам как к безликим «объектам»;
- ощущение, что стал более черствым с людьми;
- беспокойство о том, что работа делает эмоционально жестким или даже жестоким по отношению к людям;
- безразличие к тому, что происходит с некоторыми коллегами/клиентами (особенно к их целям, потребностям);

— чувство, что коллеги/клиенты обвиняют тебя в своих проблемах.

Ключевой вопрос для самодиагностики: «Я стал относиться к людям на работе более отстраненно и цинично, чем раньше?»

Исследования Лейтера и Маслач (2016) показали, что цинизм — более надежный индикатор выгорания, чем истощение. Профиль «только цинизм» ближе к полному выгоранию, чем профиль «только истощение».

Измерение 3. Снижение личных достижений

⁹ Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 1981. No. 2 (2). Pp. 99—113.

Характеристика измерения. Для этого измерения характерна склонность негативно оценивать себя, особенно в отношении профессиональной компетентности. Чувство, что работа не приносит результатов, ощущение собственной неэффективности.

Проявления:

- ощущение неэффективности в решении проблем людей и рабочих задач;
- чувство, что не оказываешь положительного влияния на жизнь других через работу;
- неспособность создавать расслабленную, продуктивную атмосферу;
- отсутствие воодушевления после работы с людьми (в пятницу чувство, что не сделал ничего полезного и прожил это время зря).

Ключевой вопрос для самодиагностики: «Я чувствую, что моя работа больше не приносит значимых результатов?»

Пять профилей выгорания

В 2016 году Маслач и ее коллега Майкл Лейтер предложили использовать комбинации трех измерений для выделения пяти профилей. Это позволяет точнее определить свое состояние и выбрать подходящую стратегию.

Профиль	Характеристика	Что делать
Вовлеченный (Engaged)	<i>Оптимальное состояние.</i> Низкое истощение, низкий цинизм, высокая эффективность.	Поддерживать баланс, не допускать перегрузок.
Перегруженный (Overextended)	<i>Проблема в нагрузке.</i> Высокое истощение, остальное в норме.	Снижать объем работы, делегировать ответственность, восстанавливать ресурсы.

Профиль	Характеристика	Что делать
Отстраненный (Disengaged)	<i>Проблема в смысле и ресурсах.</i> Высокий цинизм, остальное в норме.	Необходимы социальная поддержка, помощь в формировании смысла выполняемых задач, доступный вышестоящий руководитель.
Неэффективный (Ineffective)	<i>Потеря уверенности в себе.</i> Низкая эффективность, остальное в норме.	Обеспечить потребность в признании достижений, развитии необходимых для работы на определенном уровне компетенций ¹ . Необходима обратная связь высокого качества.
Выгоревший (Burnout)	<i>Полноценное выгорание.</i> Высокое истощение, высокий цинизм, низкая эффективность.	Требуется комплексное вмешательство: и снижение нагрузки, и восстановление смысла, и отдых.

¹ Часто выгорание связано с тем, что человек не обладает компетенциями, необходимыми для решения конкретной задачи. Из-за этого он может испытывать высокое напряжение, которое постепенно превращается в выгорание.

Модель Маслач полезна для диагностики текущего состояния. Она отвечает на вопрос «Какой именно аспект выгорания у меня выражен сильнее всего?». Это позволяет выбрать точечную стратегию: если проблема в истощении, необходимо снижать нагрузку; если в цинизме — восстанавливать смысл и поддержку; если в эффективности — работать над уверенностью.

Модель Фрейденберга полезна для понимания динамики и профилактики. Она отвечает на вопрос «На каком этапе я нахожусь и что будет дальше, если ничего не менять?». Это создает мотивацию для ранних интервенций: чем раньше замечаешь признаки, тем легче остановить процесс.

Обе модели показывают одно и то же: выгорание — это не слабость характера и не просто усталость. Это серьезное психофизиологическое состояние с четкими признаками, механизмами и последствиями. И как любое такое состояние, оно поддается профилактике и лечению, если вовремя обратить на него внимание.

Выгорание истинное и мнимое

Что не является выгоранием

Симптомы, которые мы привыкли связывать с профессиональным выгоранием: усталость, «туман в голове», снижение мотивации, раздражительность, подавленное настроение, — могут быть проявлением совершенно других состояний. И, если не исключить их в самом начале, любые попытки восстановиться будут бесполезны. Можно сколько угодно снижать нагрузку, но, если биохимия организма нарушена, улучшения не наступит.

Цена ошибочного диагноза

Исследование, опубликованное в *Journal of Affective Disorders* (2021)¹⁰, показало, что симптомы выгорания и клинической депрессии настолько пересекаются, что без тщательной дифференциальной диагностики их легко спутать. При этом подходы к лечению принципиально различаются.

Человек с выгоранием может восстановиться после отпуска (хотя иногда после длительного) и изменения рабочих условий. Человеку с депрессией от отпуска лучше не станет (иногда становится только хуже): ему нужна психотерапия и чаще всего медикаментозное лечение. Человек с дефицитом железа или витамина D не восстановится ни от отпуска, ни от психотерапии — ему нужны добавки и коррекция питания.

Немецкое руководство по диагностике выгорания (AWMF, 2022)¹¹ прямо указывает: прежде чем ставить диагноз «выгорание», необходимо исключить физические причины усталости: анемию, заболевания щитовидной железы, дефициты витаминов, хронические инфекции и побочные эффекты лекарств.

Состояния-имитаторы: что маскируется под выгорание

1. Гипотиреоз (недостаточная функция щитовидной железы)

Состояние, при котором щитовидная железа вырабатывает недостаточно гормонов. Затрагивает до 5% населения, причем женщины болеют в 5—8 раз чаще мужчин.

Как маскируется под выгорание:

- хроническая усталость, не проходящая после отдыха;
- «туман в голове»: забывчивость, трудности с концентрацией;
- подавленное настроение, апатия;
- снижение мотивации и продуктивности;
- замедленное мышление.

Научные данные. Исследование, опубликованное в *Endocrine Connections* (2022)¹², показало, что 79% пациентов с гипотиреозом испытывают brain fog (когнитивный туман) часто или постоянно. При этом почти половина (46,6%) отмечали эти симптомы еще до постановки диагноза. Более 95% связывали «туман в голове» с усталостью, забывчивостью, сонливостью и трудностями фокусировки — классическими симптомами, которые легко принять за выгорание.

¹⁰ Parker G., Tavella G. Distinguishing burnout from clinical depression: A theoretical differentiation template. *Journal of Affective Disorders*. 2021. No. 281. Pp. 168—173.

¹¹ AWMF. *S3-Leitlinie: Burnout — Prävention und Therapie*. 2022. AWMF-Register-Nr. 051—027.

¹² Ettleson M. D. et al. Brain fog in hypothyroidism: understanding the patient's perspective. *Endocrine Connections*. 2022. No. 11 (2). P. e210394.

Отличительные признаки гипотиреоза (которых нет при выгорании): непереносимость холода, сухая кожа и волосы, необъяснимая прибавка веса, отечность лица, замедленный пульс, нарушение менструального цикла.

2. Дефицит железа и железодефицитная анемия

Самый распространенный дефицит питательных веществ в мире. По данным ВОЗ, около 30% населения планеты страдает от недостатка железа. В группе риска — женщины с обильными менструациями, вегетарианцы, люди с заболеваниями ЖКТ.

Как маскируется под выгорание:

- постоянная усталость, даже после полноценного сна;
- «туман в голове»: трудности с концентрацией, замедленное мышление;
- раздражительность и тревожность;
- снижение мотивации и продуктивности;
- подавленное настроение.

Научные данные. Метаанализ 2023 года¹³ показал, что взрослые с железодефицитной анемией почти вдвое чаще имеют положительный скрининг на большое депрессивное расстройство. При этом первые симптомы дефицита железа именно неврологические: усталость и когнитивный туман появляются раньше, чем падает гемоглобин. Это означает, что стандартный общий анализ крови может быть в норме, а человек уже страдает от симптомов.

Отличительные признаки дефицита железа (которых нет при выгорании): бледность кожи, одышка при небольшой нагрузке, учащенное сердцебиение, ломкость ногтей, выпадение волос, желание есть лед или несъедобные вещества (пикацизм), синдром беспокойных ног.

3. Дефицит витамина D

По разным оценкам, от 40 до 60% населения развитых стран имеют недостаточный уровень витамина D. В северных широтах и среди офисных работников процент еще выше.

Как маскируется под выгорание:

- хроническая усталость;
- когнитивные нарушения: забывчивость, трудности с концентрацией;
- подавленное настроение, сезонная депрессия;
- нарушения сна;
- снижение мотивации.

Научные данные. Метаанализ в *British Journal of Psychiatry* (2013)¹⁴, включавший более 31 000 участников, показал, что низкий уровень витамина D значительно повышает риск депрессии. Витамин D — это не просто витамин, а нейроактивный гормон: его рецепторы находятся по всему мозгу, включая области, связанные с памятью и настроением. Он участвует в синтезе серотонина и дофамина — нейромедиаторов, регулирующих настроение и мотивацию.

Отличительные признаки дефицита витамина D (которых нет при выгорании): боли в костях и мышцах, частые простуды, медленное заживление ран.

4. Дефицит витамина B12

Витамин B12 критически важен для нервной системы, синтеза ДНК и производства энергии. Дефицит особенно распространен среди вегетарианцев, веганов, людей старше 50 лет.

Как маскируется под выгорание:

- хроническая усталость и слабость;

¹³ Weinberg Levin S., Gattari T. B. Iron deficiency in psychiatric patients. *Current Psychiatry*. 2023. No. 22 (3). Pp. 25—29.

¹⁴ Anglin R. E. S., Samaan Z., Walter S. D., McDonald S. D. Vitamin D deficiency and depression in adults: systematic review and meta-analysis. *The British Journal of Psychiatry*. 2013. No. 202 (2). Pp. 100—107.

- когнитивные нарушения: проблемы с памятью, концентрацией;
- раздражительность, апатия;
- депрессивное настроение;
- бессонница.

Научные данные. Обзор в *Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences* (2012)¹⁵ показал, что симптомы дефицита В12 часто предшествуют гематологическим изменениям. Это означает, что анализ крови может показывать нормальный гемоглобин, а человек уже страдает от когнитивных и эмоциональных нарушений. В тяжелых случаях дефицит В12 может вызывать глубокую депрессию, паранойю, галлюцинации и деменцию.

Важно: некоторые неврологические последствия дефицита В12 могут стать необратимыми, если не начать лечение вовремя.

Отличительные признаки дефицита витамина В12 (которых нет при выгорании): онемение и покалывание в руках и ногах, нарушения равновесия, «глянцевый» язык, желтоватый оттенок кожи.

5. Клиническая депрессия

Клиническая депрессия не то же самое, что выгорание. Хотя симптомы этих состояний пересекаются, у них разные механизмы и разные подходы к лечению.

Ключевое различие состоит в том, что выгорание привязано к контексту работы. Симптомы усиливаются в рабочей среде и могут ослабевать в отпуске или при смене деятельности. Человек может получать удовольствие от других сфер жизни. Испытывая тяжелое состояние на работе, он легко пойдет на ужин с друзьями и будет чувствовать себя там прекрасно.

Депрессия же пронизывает все сферы жизни. Подавленность, ангедония (неспособность получать удовольствие), чувство безнадежности присутствуют постоянно — и на работе, и дома, и в отпуске.

Исследование Parker et al. (2021) в *Journal of Affective Disorders* предложило набор критериев для дифференциации выгорания и депрессии. Авторы отмечают, что неспособность различить эти состояния ведет к неправильному лечению. Человек с депрессией, который «лечится» отпуском, может усугубить свое состояние: например, изоляция и отсутствие структуры дня часто ухудшают депрессивные симптомы.

Отличительные признаки депрессии (которых может не быть при выгорании): чувство вины и собственной никчемности, суицидальные мысли, глубокая безнадежность относительно будущего, и эти симптомы не улучшаются при смене обстановки.

При таких симптомах обязательна консультация психиатра или психотерапевта, использование стандартизированных опросников (PHQ-9, шкала Бека). Я всегда отправляю любого клиента, у которого подозреваю депрессию, к врачу. В некоторых случаях, когда диагностируется выгорание в тяжелой фазе, мы используем фармакологическую поддержку и одновременно работу с психикой.

Что еще может имитировать выгорание

Помимо основных имитаторов, усталость и когнитивные нарушения могут вызывать:

- сахарный диабет (особенно на ранних стадиях): колебания сахара вызывают усталость, раздражительность, трудности с концентрацией;
- хронические инфекции (вирус Эпштейна — Барр, цитомегаловирус, болезнь Лайма): могут вызывать длительную усталость и когнитивные нарушения;

¹⁵ Lachner C., Steinle N. I., Regenold W. T. The neuropsychiatry of vitamin B12 deficiency in elderly patients. *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*. 2012. No. 24 (1). Pp. 5—15.

- апноэ сна: человек не высыпается, даже если спит восемь часов, потому что дыхание постоянно прерывается;
- побочные эффекты лекарств: антигистаминные, бета-блокаторы, некоторые антидепрессанты и противотревожные препараты могут вызывать усталость и когнитивный туман;
- дефицит магния: магний участвует в более чем 300 ферментативных реакциях, дефицит вызывает усталость, раздражительность, нарушения сна.

С чего начать лечение: практическое руководство

Чекап — это важно!

Прежде чем ставить себе диагноз «выгорание» и планировать восстановление, пройдите базовый медицинский чекап. Это не паранойя, а здравый смысл. Выгорание и физические дефициты могут сосуществовать, поэтому медицинские исследования здесь лишними не будут. Хронический стресс истощает запасы магния и витаминов группы В. Переработки мешают нормальному сну и регулярному питанию.

Многие руководители привыкли решать проблемы самостоятельно. Погуглить симптомы, сдать анализы в частной лаборатории, интерпретировать результаты по статьям в интернете. Но в случае с хронической усталостью и когнитивными нарушениями этот подход не работает. И вот почему.

Во-первых, список анализов, который вы найдете в интернете, — это общие рекомендации. Они не учитывают вашу индивидуальную историю: какие лекарства вы принимаете, какие заболевания были в семье, какие именно симптомы вас беспокоят больше всего. Врач задаст вопросы, которые вам не пришло бы в голову задать себе, и может обнаружить направление, о котором вы не думали.

Во-вторых, интерпретация результатов — это не просто сравнение цифр с «нормой» в бланке. Референсные значения лабораторий часто слишком широкие. Ферритин 20 нг/мл формально «в норме», но для человека с симптомами усталости это может быть недостаточно. ТТГ 3,5 мМЕ/л — тоже «норма», но при определенных симптомах врач может заподозрить субклинический гипотиреоз. Только специалист может оценить результаты в контексте вашей клинической картины.

В-третьих, некоторые состояния требуют не просто анализов, а комплексной оценки. Депрессию не диагностируют по анализу крови. Апноэ сна требует специального исследования. Хронические инфекции могут потребовать консультации инфекциониста. Врач выстроит логику обследования и направит к нужным специалистам.

Что сказать на приеме

Придите к терапевту (или врачу общей практики) и скажите примерно следующее: «Последние несколько месяцев я чувствую постоянную усталость, мне сложно концентрироваться, снизилась работоспособность. Я подозреваю, что это может быть профессиональное выгорание — у меня высокая нагрузка на работе. Но, прежде чем работать с этим как с выгоранием, я хочу исключить физиологические причины: проблемы со щитовидной железой, дефициты витаминов и железа, другие состояния, которые могут давать похожие симптомы. Какие обследования вы порекомендуете?»

Такая формулировка делает несколько важных вещей: вы описываете конкретные симптомы, а не ставите себе диагноз. Вы показываете, что думали о проблеме и готовы к обследованию. Вы даете врачу контекст (рабочий стресс), но не навязываете интерпретацию. Вы просите профессионального мнения, а не просто «выписать анализы».

Чего ожидать от врача

Хороший врач задаст уточняющие вопросы о характере симптомов, их длительности, связи с работой и отдыхом, спросит о сне, питании, физической активности, приеме лекарств, проведет осмотр (измерит давление, пульс, осмотрит кожу, щитовидную железу), назначит анализы, исходя из ваших конкретных жалоб и факторов риска. Возможно, направит к узким специалистам: эндокринологу, неврологу, психиатру.

Если врач отмахивается фразами «это просто стресс» или «попейте витамины» и не предлагает обследования, это повод искать другого специалиста. Хроническая усталость заслуживает серьезного отношения.

После получения результатов

Не интерпретируйте результаты самостоятельно. Вернитесь к врачу для обсуждения. Даже если все показатели в норме, это тоже результат: он исключает ряд состояний и позволяет двигаться дальше, уже фокусируясь на психологических и организационных факторах выгорания. Если обнаружены отклонения, врач назначит лечение или дополнительное обследование. Часто коррекция дефицитов занимает два-три месяца, и только после этого можно оценить, какая часть симптомов была связана с биохимией, а какая — с рабочим стрессом.

Помните: обращение к врачу — это не слабость и не «придумывание болезней». Это рациональный первый шаг, который либо выявит проблему с простым решением, либо даст вам уверенность, что дело действительно в рабочей нагрузке и образе жизни. В любом случае — это время, потраченное не зря.

Главный вывод

Выгорание — реальное и серьезное состояние. Но оно не должно становиться «мусорным диагнозом», в который сбрасывают все случаи хронической усталости. Прежде чем менять работу, брать продолжительный отпуск или идти к коучу по выгоранию, сходите к терапевту и сдайте анализы. Это займет неделю и может сэкономить месяцы неэффективных попыток восстановления.

Как сказал один из исследователей: «Нельзя „перезагрузиться“ от дефицита железа. Нельзя „найти смысл“ при нелеченом гипотиреозе. Тело — фундамент, на котором строится все остальное»¹⁶.

¹⁶ Я привожу эту цитату по моим записям, сделанным в 2019 году на конференции в США, посвященной в том числе анализу статьи: Lachner C., Steinle N. I., Regenold W. T. The neuropsychiatry of vitamin B12 deficiency in elderly patients. *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*. 2012. No. 24 (1). Pp. 5—15.

Как правильно диагностировать выгорание

Профессиональное выгорание затрагивает до 56% медицинских работников в развитых странах и значительную долю сотрудников в других отраслях. Своевременная диагностика критически важна — она позволяет не только сохранить здоровье конкретного человека, но и предотвратить скрытое увольнение из-за выгорания (когда человек покидает свое место, не называя истинной причины). Такие увольнения обходятся компаниям в миллионы рублей ежегодно.

Хорошая новость: существуют проверенные бесплатные инструменты на русском языке, которые помогут вам отследить свое состояние и вовремя принять меры. В этой главе я расскажу, как использовать их правильно.

Доступные русскоязычные тесты

Опросник выгорания Маслач и методика В. В. Бойко

Два наиболее проверенных и адаптированных для российской аудитории теста — Опросник профессионального выгорания Маслач (MBI) и Методика диагностики эмоционального выгорания В. В. Бойко.

Опросник выгорания Маслач (MBI) — международный золотой стандарт диагностики выгорания, который используется с 1981 года и оценивает три ключевых компонента: эмоциональное истощение, деперсонализацию (циничное отношение к работе) и снижение оценки профессиональных достижений.

Пройти тест: <https://psytests.org/psystate/maslach-run.html>

Инструкция по интерпретации: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7266903/>

Методика диагностики эмоционального выгорания В. В. Бойко разработана российским психологом специально для диагностики эмоционального выгорания. Отслеживает развитие синдрома по стадиям: от ранних признаков («напряжение») до сформированного выгорания («истощение»). Особенно удобна для самодиагностики благодаря понятным формулировкам.

Пройти тест: <https://psytests.org/boyko/burnout.html>

Инструкция по интерпретации: <https://psylist.net/praktikum/19.htm>

Другие проверенные инструменты диагностики

Помимо опросника Маслач и методики Бойко в мировой практике используются и другие валидированные опросники. Хотя не все из них адаптированы на русский язык, знать о них полезно, особенно если вы работаете в международной компании или планируете обратиться к специалисту.

Burnout Assessment Tool (BAT) — современный инструмент, разработанный в Бельгии в 2020-х годах как альтернатива MBI. Главное преимущество этого опросника в том, что он дает единый показатель выгорания, в отличие от Маслач.

Существует в трех версиях: полная (23 вопроса) — для клинической диагностики, краткая (12 вопросов) — для исследований и ультракороткая (4 вопроса) — для быстрого скрининга в компаниях.

Copenhagen Burnout Inventory (CBI) — датский опросник, фокусирующийся на истощении как на центральном компоненте выгорания. Бесплатный и открытый, что делает его популярным среди исследователей. Различает три источника выгорания: личное, связанное с работой и связанное с клиентами.

Mini Z Survey — ультракороткий инструмент, содержащий всего один вопрос о выгорании: «Используя ваше собственное определение выгорания, оцените себя по шкале от 1 до 5». Несмотря на простоту, показывает высокую корреляцию с полными версиями опросников. Удобен для быстрой самопроверки.

Как правильно проходить тесты:

методика динамической оценки

Однократное прохождение теста после тяжелого дня дает искаженную картину. Для объективной оценки используйте методику динамической диагностики.

Рекомендуемая схема предполагает несколько шагов.

1. Пройдите тест минимум четыре раза в течение двух недель в разных состояниях:
 - после полноценного отдыха (выходные, отпуск);
 - после обычного рабочего дня;

— после высоконагруженного периода (дедлайны, сложные проекты).

2. Сравните результаты. Существенная разница между «хорошими» и «плохими» днями — признак эмоционального истощения. Стабильно высокие показатели независимо от обстоятельств указывают на более глубокую стадию выгорания. С такими результатами важно обратиться к профессионалу, который специализируется именно на выгорании.

Я часто вижу, как мои клиенты обращаются к случайному психологу, который тоже «может посмотреть», но это в корне неверный подход. Специалист, который глубоко погружен именно в тему выгорания, не просто поможет вам справиться с текущим состоянием, но и сделает максимум для того, чтобы ваша дальнейшая карьера не пострадала. Взять длительный отпуск часто оказывается неэффективным, и человек страдает от последствий пережитого (далее я расскажу, почему после тяжелых форм выгорания человек не может иногда выйти даже на самую простую работу). Именно поэтому важно уточнять у специалиста, работает ли он с такими случаями.

3. Заведите привычку: проходите тест раз в три месяца для профилактики. Это позволит выявить выгорание в самом начале.

4. Усиьте контроль в рискованные периоды: для многих это ноябрь — декабрь, когда горят сроки и сложнее обращать внимание на свое состояние.

Почему динамика важна? Выгорание — это постепенный переход от мыслей о происходящем к изменению реакций и поведения. Если тесты показывают заметную динамику между днями, когда вы устаете, и днями, когда успеваете восстановиться, скорее всего, вы находитесь на стадии эмоционального истощения. Это хорошая новость: на этой стадии есть все шансы выйти из выгорания, используя психологические техники и изменение рабочих условий, без необходимости применения медикаментозной терапии.

Несмотря на то что моим клиентам неврологи и психиатры стали поголовно прописывать «легкие» антидепрессанты, я с этим подходом не согласна. Антидепрессанты не меняют ваши реакции, а также не помогут сформировать стратегии поведения в стрессовых ситуациях, а это новые навыки, на возникновение и закрепление которых антидепрессанты не влияют. Рано или поздно придется учиться реагировать по-другому на различные ситуации. Особенно это касается людей, чьи амбиции высоки, несмотря на подверженность выгоранию.

Что означают результаты тестов

Тесты показывают тенденции, но не могут выдать окончательный диагноз. Профессиональное выгорание обычно диагностируется не только по результатам тестирования, но и по комплексу методик, включая беседу со специалистом.

Чем выше ваши показатели в тесте, тем ярче симптомы выгорания проявляются в поведении.

Когда обращаться к специалисту?

- Результаты тестов стабильно указывают на высокий риск выгорания.
- Вы чувствуете непреодолимый стресс, который мешает работе и личной жизни.
- Симптомы не улучшаются даже после отпуска или снижения нагрузки.
- Появились физические симптомы (головные боли, нарушения сна, проблемы с ЖКТ).

Психолог или психотерапевт поможет глубже понять результаты тестов, исключить другие состояния (например, депрессию) и разработать индивидуальный план восстановления. Выгорание на ранних стадиях успешно корректируется через работу с психологом, изменение рабочих привычек и улучшение условий труда — без необходимости медикаментозного лечения.

Почему компаниям критически важно диагностировать выгорание?

Пока большинство сотрудников проходят тесты на выгорание самостоятельно, компании теряют миллионы из-за «тихих увольнений», когда ценных специалистов теряют не из-за их финансовых или карьерных амбиций, а потому, что они больше не могут выдерживать хронически высокую нагрузку.

Что такое «тихое увольнение»? Сотрудник формально продолжает работать, но фактически эмоционально отстранился: делает минимум, избегает инициативы, перестает вкладываться в проекты. Через несколько месяцев такой человек либо уходит, либо становится балластом для команды. Исследования показывают, что до 70% таких увольнений связаны именно с выгоранием, а не с зарплатой или внешними предложениями.

Замена одного выгоревшего специалиста обходится компании в 1,5—2 годовых оклада этого сотрудника (рекрутинг, адаптация, потеря знаний). Если у вас команда из пятидесяти человек и хотя бы пятеро из них уйдут по причине выгорания в течение года, это десятки миллионов рублей прямых потерь. Плюс снижение продуктивности оставшихся сотрудников, ухудшение атмосферы и репутационные риски.

Профилактика выгорания через системную диагностику — это не забота о комфорте, а прямая экономическая выгода.

Кейс

В одной IT-компании регулярное тестирование выявило критический уровень выгорания в отделе разработки (примерно у 70% сотрудников были высокие баллы по шкале эмоционального истощения).

Анализ показал: проблема не в людях, а в хроническом овертайме из-за нереалистичных дедлайнов и отсутствия буферного времени между проектами. Люди просто не успевали выдохнуть после одного проекта, как начинался такой же сумбурный следующий.

Компания пересмотрела процесс планирования, ввела обязательные перерывы между спринтами и наняла дополнительных разработчиков. Через полгода повторное тестирование показало снижение выгорания на 60%, а текучесть кадров упала с 25 до 8% в год. Инвестиции в диагностику и изменения окупались уже в первый год за счет сокращения расходов на рекрутинг.

Выгорание руководителя: отличительные особенности

Во время подготовки первого черновика книги я решила собрать все причины выгорания руководителей, с которыми так или иначе сталкивалась в своей практике. Получился список из более чем сорока пунктов. Даже если бы я нашла в себе силы описать каждую, вам бы довольно быстро стало скучно. А кроме того, мне вспомнился эпизод из книги Джерома К. Джерома «Трое в лодке, не считая собаки», герой которой, читая медицинский справочник, находил у себя симптомы всех болезней, кроме разве что родильной горячки. Я не желала бы подвергнуть вас такому же испытанию.

Так устроена наша психика: в момент острого состояния ей важно нас защитить, поэтому все идет, так скажем, в работу. Но задача этой книги не в том, чтобы подвести вас к «виноватому», а в том, чтобы помочь вам понять, как стать более жизнестойкими, как реализовать тот жизненный сценарий, который вы для себя определили. Так просто и так сложно одновременно.

Вам не нужно быть идеальным солдатом для всех возможных систем, но важно осознать, в какой системе вы можете показывать наилучшие результаты и для компании, и для себя самого. Поэтому мы в обязательном порядке рассмотрим максимум возможных причин, которые особенно сильно влияют на состояние руководителя. Делать мы это будем со следующих позиций:

а) такое устройство системы, как в той, где вы оказались, на текущем жизненном этапе вам не подходит;

б) у вас нет навыков, установок, стратегий, чтобы постепенно адаптироваться внутри.

В первом случае важно сделать осознанный, ответственный выбор и найти компанию, где будет больше совпадений по ключевым для вас факторам (каждый человек индивидуален, и для каждого значимы разные показатели). Компания, где вы столкнулись с выгоранием, не плохая (и не виновата в вашем выгорании), просто она вам не подходит. Вы же не считаете, что сапоги плохие, потому что они на каблуке, а вы каблук не носите. Вы, может, и не носите, а другому человеку именно такие сапоги, на каблуке, и нужны.

Это самое сложное в состоянии начинающегося или продолжающегося выгорания — не обвинять систему. Однако на последних стадиях это практически невозможно. Человеку для сепарации с системой надо на нее разозлиться, обесценить все, что в ней происходит.

Забегая вперед, скажу, что в терапевтическом процессе я активно использовала стремление человека обесценить компанию. На поздних стадиях выгорания ресурса психики ни на что не хватает: психолог может сколько угодно пытаться вытащить условно взрослую, центрированную часть человека, но в реальности потребность последнего заключается в одном — уйти из того места, где ему уже физически плохо. Отойдя на здоровую дистанцию, восстановив некоторый ресурс и способность к анализу, столкнувшийся с выгоранием человек обретает способность говорить о причинах, по которым ему не подходила организация, что было для него изматывающим.

Итак, перейдем к анализу факторов выгорания, которые чаще всего обсуждают на консультациях.

Факторы выгорания

1. Контекстуально-экзистенциальные факторы: руководитель между молотом и наковальней

Среди контекстуально-экзистенциальных факторов можно выделить такие, как:

- фоновая тревога из-за мировых кризисов и нестабильности;
- мировые кризисы;
- социальная и экономическая нестабильность;
- хроническая неопределенность (отсутствие у институтов повестки);
- утрата чувства позитивного образа будущего;
- обесценивание достижений, которых теперь как будто все время недостаточно;
- постоянное ощущение хрупкости происходящего.

Первостепенный слой причин выгорания лежит за пределами конкретной компании и даже за пределами управленческих решений как таковых. Это контекст экономический, социальный, политический, исторический. И именно руководители оказываются в точке, где давление этого контекста сходится максимально плотно.

Кризисы не были организованы руководителями. Геополитические сдвиги, экономическая турбулентность, пандемии, разрывы цепочек, смена правил игры — все это происходило и происходит без их участия и выбора. Но в иерархии ответственности именно компания, а по сути, руководитель становится следующей по размерности институцией, на которую проецируются ожидания людей.

Государство далеко. Рынок абстрактен. Мир «где-то там». А компания — рядом. И руководитель — тоже рядом. Он должен как-то скомпенсировать все то, что происходит в мире. Ведь он же РУКОВОДИТЕЛЬ. В условиях нестабильности сотрудники, клиенты, партнеры бессознательно ждут от компании того, что раньше обеспечивали более крупные системы: чувства безопасности, предсказуемости, объяснения происходящего и, главное, образа будущего. Вопрос «Что будет дальше?» все чаще адресуется не миру и не истории, а конкретному руководителю.

И здесь возникает болезненный разрыв. От управленца ожидают не только результатов, но и экзистенциальной функции — способности буквально держать небосвод, объяснять смысл происходящего, сохранять веру в завтрашний день, когда сам он живет в той же неопределенности.

Особенно уязвимыми в этом месте оказываются:

- вчерашние эксперты, которые сегодня стали руководителями;
- молодые топ-менеджеры, которые недавно заняли высокую позицию, но не успели отрастить нужные навыки;
- руководители, чей управленческий опыт формировался в относительно стабильных средах под хорошим и спокойным крылом.

Большинство управленческих траекторий не готовят к работе с такими разрывами. Людей учат управлять процессами, командами, KPI, бюджетами. Иногда — изменениями. Но почти никогда не учат:

- работать с коллективной тревогой;
- выдерживать неопределенность без ложных обещаний;
- формировать честный, но поддерживающий нарратив о будущем;
- признавать ограничения, не разрушая доверие;
- формулировать личный смысл и давать объяснение происходящему для выбора вектора (той же стратегии).

В итоге руководитель оказывается между молотом и наковальней. С одной стороны — реальность, в которой действительно нет понятных ответов. С другой — ожидание, что именно он эти ответы должен дать. Так выгорание начинает формироваться не из перегрузки задачами, а из невозможности соответствовать ожиданиям, которые объективно превышают человеческие и управленческие ресурсы. Руководитель продолжает нести ответственность, но все меньше понимает, на что именно он может реально влиять — и где заканчивается его зона контроля.

В этом смысле контекстуально-экзистенциальные факторы выгорания — это не про слабость конкретного управленца, а про ситуацию, в которой на компании и их руководителей возложена роль «малых государств» без соответствующих инструментов, навыков и права на ошибку.

2. Организационно-системные факторы: когда вся компания живет в режиме стартапа

К организационно-системным факторам относится то, что не зависит напрямую от психики конкретного человека:

- хронически высокая нагрузка человека (по часам);
- размытые, непонятные, незафиксированные цели (иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что);
- размытые роли и обязанности;
- противоречивые ожидания (требования действий, которые противоречат друг другу);
- обесценивание результатов труда вышестоящим руководителем;
- культура сверхдостижений (влияет на тех, для кого достижения в целом не являются приоритетом);
- культура геройского менеджмента;
- требование постоянной доступности иногда 24/7 (чаты, почта);
- отсутствие повторяющихся процессов (постоянное придумывание велосипеда);
- перекладывание на человека ответственности, с которой он не может справиться с точки зрения понятных и доступных ему действий;
- повторяющиеся нересурсные профессиональные ситуации (нерешаемые конфликты, например);
- отсутствие ощутимых пауз на восстановление между спринтами, проектами.

Если внимательно посмотреть на большинство организационных факторов выгорания, становится заметен один общий мотив: они удивительно напоминают культуру стартапа на ранней стадии — того самого, где «пока ничего не понятно».

Не до конца ясны цели. Роли размыты и меняются на ходу. Приоритеты легко перебираются несколько раз в месяц. Рабочие часы растягиваются, потому что «сейчас важно дожать». Коммуникации происходят в режиме постоянной доступности. Ожидания высоки, критерии успеха — плавающие.

В стартапе такая турбулентность — не баг, а часть природы системы. Она компенсируется азартом, ощущением причастности, долей риска, надеждой на рост и возможного «единорога», после которого все будут одарены по-королевски. Но есть важный момент, который часто упускается из виду: людей стартаперского или предпринимательского типа в популяции крайне мало. По разным оценкам, существенно меньше одного процента. Это люди, для которых неопределенность сама по себе может быть стимулирующей, а не выжигающей. Те, кто умеет быстро принимать решения без полного доступа к информации, переносить хаос как норму, жить в условиях высокой личной ответственности и отсутствия гарантий. Для них нестабильность не обязательно разрушительна. К тому же у них есть личная цель внутри, так сказать, северная звезда, к которой они устремлены.

Проблема начинается тогда, когда культура стартапа становится нормой для систем, которые по своей природе стартапами не являются. Крупные компании, устойчивые бизнесы, государственные структуры, масштабные команды начинают жить так, будто у них все только начинается. При этом ожидания от людей становятся противоречивыми: стабильная продуктивность, долгосрочная вовлеченность, предсказуемый результат. У людей возникает в голове каша: как показывать стабильный результат, если проект только-только запущен? Как системно выполнять KPI, если процессы придумываются на ходу?

Возникает структурное несоответствие. Система предлагает условия, рассчитанные на крайне узкий тип психики, а людей в нее помещает самых разных, в том числе тех, кто прекрасно работает в ясных, предсказуемых и устойчивых средах.

В такой конфигурации организационные факторы начинают выполнять роль антифакторов: они не просто не поддерживают человека, а системно его истощают. Постоянная неопределенность, размытые границы, культура героизма и бесконечной доступности не являются универсально развивающими. Для большинства людей они становятся выжигающими — медленно, но последовательно.

Важно подчеркнуть: в этом месте речь не о слабости или неготовности. Речь о том, что такого количества людей, способных долго и без серьезных потерь функционировать в стартап-турбулентности, просто не существует. Ни на рынке труда, ни внутри одной компании.

И тогда выгорание перестает быть индивидуальной проблемой отдельного сотрудника. Оно становится предсказуемым следствием системного дизайна, в котором среда предъявляет требования, не соответствующие человеческому разнообразию.

Если к этому добавить еще один слой — уровень управленческой образованности, картина становится сложнее. В реальности подавляющее большинство руководителей в России не имеет системного образования именно в области управления. Не в смысле формальных дипломов, а в смысле освоенных управленческих моделей, навыков мышления, понимания различий между управлением, лидерством, стратегированием, работой со смыслами и нарративами. Чаще всего управленческая роль оказывается продолжением экспертной: хорошо делал экспертную задачу — назначили руководителем. Дальше выплывай самостоятельно.

В стабильные периоды такая логика еще как-то работает. Эксперт может опираться на прошлый опыт, понятные правила игры, устоявшиеся процессы. Но в условиях высокой турбулентности экспертность перестает быть достаточной опорой. Более того, она часто начинает подводить: привычные способы анализа не дают ответов, прошлые решения не масштабируются на новую реальность.

Если быть честными, людей, которые действительно способны удерживаться в управленческой роли в условиях неопределенности и при этом чувствовать себя «достаточно хорошими руководителями», единицы. Это не вопрос таланта или интеллекта. Это вопрос подготовки, нормальной ролевой модели вышестоящего руководства, от которого можно набраться опыта и обратной связи, да и просто элементарно времени на усвоение происходящего. Сейчас у руководителей абсолютно нереалистичные сроки погружения в роль. Это регулярно показывают наши опросы на курсе как для начинающих, так и для опытных руководителей. Первые думают, что должны адаптироваться в новой роли за год. Вторые мечутся между годом и тремя. В реальности начинающий руководитель получает фактически новую профессию: его адаптация может варьироваться в зависимости от индустрии от трех до пяти лет. Опытный руководитель точно так же, от трех до пяти лет, осваивает навыки управления другими руководителями, чтобы его самооценка реально сформировалась, а не болталась постоянно на тонкой ниточке.

Работа в турбулентной среде требует:

- навыков стратегического мышления;
- способности работать с неполной и противоречивой информацией;
- умения выдерживать тревогу — свою и чужую;

- способности формировать реалистичный, но поддерживающий образ будущего;
- понимания границ собственной ответственности и влияния.

Этому почти нигде системно не учат. Управленческое образование в стране фрагментарно, разрознено, часто сводится либо к операционным инструментам, либо к мотивационным лозунгам. В результате от руководителей ожидают зрелости, которой у них просто не было возможности сформировать. Помимо этого, такие навыки являются метанавыками, которые обычно требуются на роли уже высокого уровня. По сути, требования даже к начинающим руководителям выросли в разы.

И тогда управленец оказывается в еще одной ловушке: от него ждут поведения человека, которого система не подготовила и не вырастила. В такой ситуации выгорание становится не признаком профессиональной несостоятельности, а вполне закономерным следствием. Человек пытается соответствовать роли, требования которой опережают его управленческое образование, поддерживающую среду и доступные инструменты. И платит за это собственным ресурсом.

Когда у руководителя не сформированы базовые управленческие навыки: постановка целей, приоритизация, ясная коммуникация, удержание фокуса и работа с тревогой команды, — сотрудники начинают терять опору. Не потому, что они «слишком чувствительные», а потому, что именно эти навыки являются для команды ключевыми источниками устойчивости.

Сотрудникам важно понимать:

- куда они идут;
- зачем делают именно это;
- что сейчас является главным/приоритетным;
- на что можно опереться в принятии решений;
- где границы ответственности.

Если руководитель сам не чувствует себя «достаточно хорошим» в роли, ему все сложнее выполнять эти функции. Внутреннее ощущение несоответствия роли постепенно трансформируется в защитные стратегии: дистанцирование от команды, формальную или фрагментированную коммуникацию, уход в операционные мелочи или, наоборот, в полное отсутствие контакта.

Команда в этот момент остается без фигуры опоры. Тревога и разочарование нарастают. Любая неопределенность начинает переживаться острее.

Сотрудники выгорают не столько от объема задач, сколько от необходимости постоянно угадывать, что сейчас важно, как правильно поступить и чего на самом деле от них ждут. Отсутствие внимания, обратной связи и ясных ориентиров делает даже хорошо знакомую работу эмоционально затратной.

В такой системе люди перестают инвестировать вдолгую. Больше всего времени они тратят на компенсацию собственной тревоги. Они либо начинают работать «на минимуме», либо уходят, либо медленно выгорают вместе с руководителем. И это снова не вопрос личных качеств — это следствие того, что руководитель, не имеющий опоры в себе и навыков удержания роли, не может стать опорой для других.

Так формируется замкнутый круг: неуверенность руководителя усиливает тревогу команды, тревога команды усиливает давление на руководителя, и вся система постепенно теряет устойчивость.

3. Психологические и личностные факторы: что человек приносит с собой в систему

К психологическим и личностным факторам относятся:

- категоричные установки;
- постоянный приоритет работы над жизнью;
- высокие внутренние стандарты;

- постоянное сравнение себя с другими;
- хроническое чувство недостаточности;
- сложности с присвоением результатов;
- потеря контакта с желаниями, целями;
- чувство беспомощности;
- определенные стратегии действия в стрессовых ситуациях.

Помимо системы и контекста, в выгорание всегда включен еще один слой — то внутреннее содержание, с которым человек уже пришел в эту точку своей жизни и карьеры. Речь о психологических стратегиях, внутренних стандартах и способах обходиться с собой и реальностью, которые формировались задолго до текущей роли.

Каждый человек входит в управленческую позицию уже с определенным набором:

- представлений о том, каким он должен быть;
- внутренних требований к себе;
- привычных способов справляться с напряжением;
- сценариев отношения к ошибкам, власти, ответственности и признанию.

Для кого-то ведущей стратегией становится гиперответственность: «если не я, то никто». Для кого-то — перфекционизм и невозможность остановиться на «достаточно хорошо». Для кого-то — постоянное сравнение себя с другими и ощущение хронической недостаточности. Эти стратегии часто были адаптивными. Они помогали учиться, расти, продвигаться, получать признание. Но в определенный момент, особенно в управленческой роли и в условиях высокой неопределенности, они перестают быть опорой и начинают работать против человека.

Особенно разрушительным оказывается момент, когда внутренний образ — «каким я должен быть» — перестает совпадать с реальностью. Человек может продолжать формально справляться с задачами, но внутри постепенно накапливается ощущение несоответствия: «я недостаточен», «я не тяну», «я не такой руководитель, каким должен быть». А вся текущая реальность буквально кричит человеку об этом. Больше всего хочется спрятаться в чем-то понятном, где есть успешность. Так обычно происходят откаты у руководителей в сторону экспертности — той ракушки, куда можно заползти и не просто восстановиться, но почувствовать себя сильным профессионалом.

Важно и то, что личностные факторы редко работают изолированно. Они усиливаются именно в сочетании с системной перегрузкой и контекстной неопределенностью. Там, где один человек может опереться на внутреннюю гибкость и допущение ограничений, другой — с жесткими стандартами и привычкой «тащить до конца» — быстрее заходит в истощение. При этом вы легко заметите парадокс: те, у кого перфекционизм наиболее выражен, становятся руководителями, но они же имеют самые высокие шансы быстро выгореть.

В этом смысле психологические и личностные факторы выгорания — это не про «исправить себя», а про осознание того, с каким внутренним багажом человек заходит в новую роль и новые требования по отношению к себе.

Работа с этим уровнем начинается не с техник эффективности, а с честного взгляда на собственные внутренние правила игры: что я от себя требую и какие стратегии давно перестали мне помогать, но все еще кажутся единственно возможными. Развитие жизнестойкости невозможно без изменений внутри человека: после первого выгорания человек не может сформировать свою следующую формулу устойчивости, если не найдет новые подходы действия в реальности. При этом сами подходы не должны быть с требованием к компании не испытывать больше боли и забот — это та крайность, которая часто говорит о том, что человек не прошел адекватно процесс восстановления. Эти подходы должны происходить из максимально земного анализа существующей реальности, ведь она никуда не делась. Вопрос как раз в том, какие стратегии должны появиться для того, чтобы опять же иметь возможность реализовы-

вать то, что хочется. Искать стерильную среду так себе стратегия. Далее я подробнее объясню, почему это не работает.

4. Поведенческие и режимные факторы: когда нет базы, сложное не работает

В числе поведенческих и режимных факторов назовем:

- замалчивание усталости и перегрузки;
- отсутствие понятия полноценного восстановления;
- недостаток сна;
- отсутствие регулярного восстановления (нужных ресурсных дел);
- постоянную включенность в цифровую коммуникацию;
- минимум физической активности;
- скудное или неглубокое социальное взаимодействие;
- игнорирование физиологических потребностей;
- отсутствие пауз после пиковых нагрузок.

Часто руководители приходят на консультации с запросом о выгорании, уже находясь в пространстве собственных размышлений. Они пытаются разобраться в смысле происходящего, в экзистенциальных вопросах, в том, «ту ли жизнь я живу», «на том ли я месте», «ту ли роль я на себя взял». Эти вопросы звучат серьезно, глубоко и, на первый взгляд, кажутся абсолютно уместными.

Но в процессе разговора и первичной диагностики нередко выясняется другое. У человека просто не выстроена базовая поведенческая опора. По факту у человека нет нужного его организму режима и привычек. Не потому, что он этого не понимает, а потому, что по каким-то причинам эта база длительное время игнорировалась или считалась второстепенной.

При этом человек искренне пытается решать свои трудности на уровне сложных концепций и глубокого самоанализа. Он начинает «копать» внутрь, искать причины в идентичности, ценностях, детстве, смыслах. И здесь возникает парадокс: проблемы, которые по ощущениям кажутся экзистенциальными, на деле оказываются во многом физиологическими.

Мозг, находящийся в хроническом недосыпе, не способен устойчиво размышлять о сложных вещах. Нервная система, не получающая регулярных пауз и восстановления, будет все воспринимать как угрозу. В таком состоянии любые вопросы о смысле жизни и профессиональном пути неминуемо окрашиваются в мрачные тона. Важно подчеркнуть: речь не о том, что «все решается сном и прогулками». Речь о том, что без базового уровня регуляции никакие сложные стратегии не работают. Ни психотерапевтические, ни коучинговые, ни экзистенциальные.

В одной из следующих глав мы подробно будем говорить именно об этой базе — о сне, режиме, физической активности, цифровой гигиене, социальном контакте. На мой взгляд, это фундамент, без которого любое восстановление превращается в имитацию работы. И, прежде чем переходить к сложным темам, имеет смысл всегда задавать себе простой, но часто игнорируемый вопрос: достаточно ли у меня сейчас базового ресурса, чтобы вообще о них думать? Это не обесценивание более сложных вопросов. Это вопрос последовательности. Прежде чем переходить к сложным стратегиям, всегда необходимо разбираться с базой.

5. Глубинные (травматические и сценарные) факторы

К травматическим и сценарным факторам относятся:

- ощущение отсутствия будущего или угрозы будущему;
- ощущение угрозы собственной идентичности (отсутствие контакта с установкой «я хороший, со мной базово все в порядке»);
- прошлый травматический опыт (не только детский, но и опыт во взрослом возрасте, например некрасивое увольнение);

- семейные, часто категоричные (негибкие, не предполагающие альтернативных сценариев), установки, касающиеся успешности и работы в целом;
- сценарии, которые регулярно приводят к состоянию выгорания.

Существует огромное количество подходов к пониманию травмы. В списке литературы я обязательно укажу источники, которые можно изучить и прочитать, если вы хотите погрузиться в тему глубже. Однако у этой книги нет задачи лечить травму или создавать иллюзию быстрого исцеления — вообще не стоит ожидать от каких бы то ни было текстов эффекта в духе массовых психотерапевтических шоу. Ни одна серьезная психологическая модель так не работает.

В этой главе я буду опираться на понимание травмы, которое использую в своей практике при работе с тяжелыми случаями выгорания — именно в тех ситуациях, когда без обращения к травматическому слою уже невозможно двигаться дальше.

Как правило, в таких случаях мы сталкиваемся с «проблемой курицы и яйца». Чаще всего выгорание запускается сложной комбинацией факторов: системных, контекстных, поведенческих и личностных. Человек долго не останавливается, игнорирует сигналы, продолжает функционировать в условиях высокого напряжения — и в итоге заходит в тяжелую стадию выгорания. Уже на этом этапе у него могут начать формироваться симптомы, напоминающие посттравматическое стрессовое расстройство.

Именно поэтому я выше неоднократно подчеркивала: психолог, работающий с выгоранием, должен понимать и учитывать риск травматизации. Я видела случаи, когда после тяжелого выгорания человек на протяжении восьми лет не мог вернуться к работе — не из-за отсутствия мотивации, а из-за выраженных соматических реакций: телу буквально становилось плохо при одной мысли о профессиональной деятельности. Это говорит о том, что произошли серьезные изменения, чаще всего именно травматического характера.

Почти всегда в этой точке присутствует личностный слой: внутренние установки, стратегии, сценарии. В работе с такими руководителями мы неизбежно выходим на болезненные эпизоды прошлого — не ради самого прошлого, а ради того, чтобы вместо посттравматического стрессового расстройства стало возможным посттравматическое развитие и рост. Это одна из самых сложных форм работы на поздних стадиях выгорания.

Важно отметить, что такие состояния нередко выглядят как депрессивное расстройство и могут вводить в заблуждение как психологов, так и психиатров. На практике же часто речь идет о периоде формирования травматического следа, именно поэтому человеку становится настолько тяжело.

Если говорить о травме совсем коротко и грубо, она почти всегда укладывается в два основных вектора. Первый — это нарушение базового чувства безопасности. В момент травматизации или ретравматизации человек сталкивается с переживаниями, которые подрывают ощущение опоры, предсказуемости, защищенности.

Второй — атака на собственную личность. Не в смысле «я чего-то не умею», а на уровне «со мной что-то не так», «я плохой как человек».

Именно эти два вектора — угроза безопасности и разрушение образа себя — чаще всего лежат в основе как повторяющегося выгорания, так и выхода в его тяжелые стадии. Это сложная комбинация установок о себе, о мире и о других людях, которую рано или поздно придется поднимать и обсуждать, чтобы понять: как именно человек заходит в выгорание, почему он не считывает собственные сигналы, где у него утрачена чувствительность и какие сценарии снова и снова приводят к рецидиву.

Для руководителей этот слой особенно важен. Если учесть все факторы, описанные в предыдущих главах, становится понятно, что они неизбежно работают на актуализацию травматического опыта. В своей практике мы, в частности, используем диагностические инстру-

менты компании «ЭКОПСИ»: тесты *Potential in Focus*, а также тесты DPI, которые показывают, как человек ведет себя в условиях высокой неопределенности и длительного стресса.

По сути, профиль DPI часто отражает индивидуальный узор в том числе травматического опыта. В той или иной форме он есть практически у всех. Более того, многие руководители, особенно топ-менеджеры, смогли выдерживать серьезные нагрузки именно благодаря своим адаптационным, в том числе травматическим, стратегиям. Поэтому они сегодня находятся на сложных управленческих этажах.

Однако в условиях гипертрофированной неопределенности происходит нечто важное: человек может надолго застревать в зоне деструкторов и терять доступ к своему потенциалу. Мы видим сильного, смелого, интеллектуально мощного руководителя, но он не справляется с уровнем напряжения и все чаще действует из защитных стратегий, а не из своих сильных сторон. И сам человек нередко формулирует это так: «Я чувствую в себе силу, но как будто не могу ее проявить».

Именно поэтому на определенном управленческом уровне работа с деструкторами и сценариями становится принципиально важной. В зоне высокой неопределенности эти стратегии могут активироваться автоматически, оставаться неосознанными и при этом лишать человека как доступа к потенциалу, так и возможности восполнять ресурсы через собственные сильные стороны.

В этом смысле травматические и сценарные факторы — не побочная тема, а один из ключевых элементов понимания выгорания руководителя. Без работы с этим уровнем восстановления остается фрагментарным, а риск повторного выгорания — высоким.

6. Выгорание от потери смысла в работе

Существует особый тип выгорания, который долго остается незамеченным, потому что внешне человек может продолжать функционировать вполне успешно. Он выполняет задачи, принимает решения, ходит на встречи, формально справляется с ролью. Но внутри постепенно происходит обесценивание происходящего. Это выгорание от потери смысла.

Для руководителей эта форма выгорания особенно характерна и особенно опасна. Не потому, что они слишком умные или слишком рефлексивные, а потому, что управленческая роль неизбежно связана с вопросами «Зачем?», «Ради чего?», «Куда мы идем?». И когда на эти вопросы нет внятного внутреннего ответа, никакие ресурсные дела не спасают.

Важно сразу прояснить: потеря смысла — это не лень, не неблагодарность и не про «зажрались». Это не про отсутствие мотивации в бытовом смысле. Это состояние, в котором действия перестают быть внутренне связаны с ценностью, а усилия — с ощущением живого участия в происходящем.

Чаще всего потеря смысла у руководителя формируется постепенно. Сначала через накопление компромиссов. Потом через необходимость принимать решения, которые все меньше совпадают с внутренними ориентирами. Затем — через жизнь в режиме «надо», где все больше энергии уходит на поддержание конструкции, а не на развитие себя и проекта, продукта.

Руководитель может долго не замечать, что смысл ушел. Он заменяется целями, KPI, обязательствами, ожиданиями других. Формально все выглядит логично: есть задачи, есть ответственность, есть внешнее признание. Но внутри появляется все более отчетливое ощущение пустоты, механичности, отчуждения от собственной деятельности.

Особенно остро это проявляется в кризисные периоды. Когда рушатся привычные нарративы будущего, а старые объяснения больше не работают, от руководителя начинают ожидать не просто управления, а производства смысла — для команды, для бизнеса, для людей. И, если у него самого этот слой исчез, нагрузка становится непосильной.

Руководитель — это фигура, через которую система поддерживает связность нарратива. Он не просто распределяет задачи, он символически отвечает за направление движения. Стратегия — в первую очередь нарратив об образе будущего. Это гиперинвестирование усилий для создания того, чего еще нет. Для того чтобы человек нашел мотивацию на такое движение без гарантий, у него внутри действительно должно что-то загореться. Когда человек долго находится в роли, где он вынужден транслировать цели, в которые сам перестал верить, возникает внутренний раскол.

Этот раскол не всегда осознается быстро. Он может проявляться как:

- хроническая апатия;
- цинизм по отношению к целям, коммуникациям, коллегам;
- ощущение бессмысленности любых изменений;
- утрата интереса к результатам;
- желание, чтобы «просто отстали»;
- фантазии о резком выходе, уходе, обрыве.

При этом внешне человек может выглядеть вполне собранным, потому что выгорание от потери смысла часто путают с усталостью, депрессией или кризисом среднего возраста. Но по сути это кризис утраты внутреннего согласия с вектором и собственным движением по нему.

Потеря смысла не заменяет другие причины выгорания — она с ними переплетается. Но если ее игнорировать, любая работа с выгоранием остается поверхностной. Можно наладить сон. Можно снизить нагрузку. Можно отрегулировать режим. Но если человек не понимает, ради чего он вообще продолжает это делать, восстановление не получится удерживать долго. Смысл — это не бонус к ресурсу, а один из его источников.

Более того, потеря смысла часто становится точкой, где выгорание переходит в более тяжелые формы. Когда человек больше не видит ценности в своем вкладе, он перестает чувствовать себя живым участником происходящего. Работа превращается в выживание, а затем — в пустое существование внутри роли.

Выгорание от потери смысла не связано с задачей «найти вдохновение» или «поменять работу», но с пересборкой ответов на базовые экзистенциальные вопросы в условиях, когда старые ответы больше не работают. Для руководителя это особенно сложный процесс, потому что он часто привык быть опорой для других, а не задаваться вопросами о собственной внутренней опоре. Но именно здесь проходит граница между формальным восстановлением и настоящим выходом из выгорания.

Именно поэтому эта причина заслуживает отдельного разговора — не как частный случай, а как один из ключевых механизмов истощения управленцев в современной реальности.

Выгорание руководителя — это другое выгорание

Выгорает не руководитель, а роль, встроенная в систему

Одна из самых распространенных ошибок в разговоре о выгорании руководителей — представление о том, что это такое же выгорание, как и у сотрудников, только интенсивнее: больше задач, выше ответственность, сильнее давление. На самом деле управленческое выгорание устроено принципиально иначе.

Руководитель выгорает не как исполнитель и не как специалист. Он выгорает как некоторый узел системы, в котором сходятся сразу несколько уровней напряжения. Это не сумма задач и не объем рабочих часов, а позиция, в которой человек одновременно контролирует выполнение нескольких уровней задач, каждый из которых сам по себе является энергозатратным.

Во-первых, руководитель несет ответственность, причем не только за конечный результат деятельности компании, но и за сотрудников, а также процессы, решения, которые их затрагивают. Даже в тех ситуациях, где влияние руководителя ограничено или отсутствует, он часто ощущает ответственность как личную.

Во-вторых, руководитель — контейнер тревоги. Именно на него проецируются страхи, неопределенность, ожидания команды. Люди бессознательно ждут от него устойчивости, ясности и ощущения, что кто-то держит ситуацию под контролем, даже когда сама ситуация объективно нестабильна и другой в ближайшем времени быть не может.

В-третьих, руководитель — фигура, всегда связанная с самыми разными ожиданиями. Он находится под постоянным давлением с трех сторон: сверху — со стороны собственников, совета директоров, рынка, регуляторов; снизу — со стороны сотрудников, которым важно чувствовать безопасность, смысл и направление движения; сбоку — от руководителей, с которыми приходится договариваться, чтобы получить результат. Эти ожидания редко бывают согласованы между собой, и именно руководитель оказывается в точке их столкновения. Причем многие из этих ожиданий не озвучены. И захочешь им соответствовать — не сможешь.

Наконец, *в-четвертых*, руководитель — символ будущего. Даже если он сам не имеет полной картины и ясных ответов, от него ждут именно этого: понимания, куда все идет и чем закончится. Это создает дополнительный уровень напряжения, который невозможно «выгрузить» или делегировать.

Таким образом, можно сделать вывод: выгорание руководителя — не следствие длительного стресса, а результат хронического нахождения в роли, напряжение которой носит не операционный, а структурный характер. Его нельзя полностью снять отдыхом, отпуском или снижением количества задач, потому что источник нагрузки встроен в саму позицию.

Именно поэтому управленческое выгорание часто развивается незаметно. Человек может продолжать функционировать, принимать решения, быть внешне собранным и эффективным. Но внутренний ресурс постепенно истощается, потому что система постоянно потребляет больше, чем возвращает.

Понимание этого принципиально важно. Пока выгорание руководителя рассматривается как обычное выгорание плюс ответственность, с ним пытаются работать неэффективными инструментами. Управленческое выгорание требует другого масштаба внимания и другого уровня глубины, потому что выгорает не просто человек, а роль, встроенная в систему.

Руководитель между молотом и наковальней: системный конфликт роли

Одной из ключевых причин управленческого выгорания является системный конфликт, в котором оказывается руководитель. Этот конфликт редко формулируется напрямую, но именно он создает устойчивое фоновое напряжение, которое невозможно снять ни усилием воли, ни индивидуальной эффективностью. Часто именно его решение позволяет снизить напряжение у руководителя и восстановиться на рабочем месте без увольнения в никуда.

Руководитель находится в точке пересечения разнонаправленных ожиданий. С одной стороны, давление сверху: собственники, совет директоров, рынок, регуляторы. От него ждут результатов, роста, устойчивости, выполнения планов часто в условиях сокращающихся ресурсов и высокой неопределенности. Эти ожидания нередко жесткие, плохо согласованные с реальностью и практически не оставляющие пространства для ошибок.

С другой стороны, давление снизу. Команда ожидает от руководителя ясности, защиты, смысла и эмоциональной устойчивости. В периоды нестабильности эти ожидания усиливаются: людям важно чувствовать, что кто-то знает, что происходит, и способен удерживать ситуацию. Руководитель становится для команды не только управленцем, но и фигурой опоры.

Проблема в том, что эти два вектора давления часто взаимоисключают друг друга. То, что требуется сверху, может разрушать устойчивость команды. А то, что необходимо команде для сохранения работоспособности, может восприниматься сверху как недостаточная жесткость или потеря темпа. Руководитель вынужден постоянно балансировать между несовместимыми требованиями, не имея возможности полностью удовлетворить ни одну из сторон.

Этот конфликт усугубляется тем, что у руководителя, как правило, нет пространства для разрядки. Он не может «передать» напряжение дальше вверх и часто не считает возможным делиться им вниз, чтобы не усиливать тревогу команды. В результате он остается один на один с этим давлением, выполняя роль своеобразного буфера между системой и людьми.

Со временем такое положение приводит к хроническому внутреннему напряжению. Любое решение начинает переживаться как потенциально ошибочное: что бы ни было сделано, кто-то останется недоволен. Это усиливает чувство вины, беспомощности и сомнений в собственной состоятельности. Руководитель может начать воспринимать происходящее как личный провал, хотя, по сути, он сталкивается с нерешаемым системным противоречием.

Особенно разрушительным этот конфликт становится в условиях кризисов и длительной неопределенности. Когда отсутствует понятный образ будущего, а требования к результату сохраняются, руководитель оказывается в роли того, кто должен удерживать систему без необходимых для этого инструментов. Давление не ослабевает, а возможности влияния сужаются.

В такой ситуации выгорание становится не следствием слабости или некомпетентности, а логичным результатом длительного пребывания в структурно противоречивой роли. Пока этот системный конфликт не осознан и не назван, любые попытки работать с выгоранием только на уровне личности будут неполными.

Чувство «я не справился» как центральное переживание управленческого выгорания

Если попытаться выделить одно внутреннее переживание, вокруг которого чаще всего разворачивается выгорание руководителя, это будет не усталость и не стресс, а чувство «я не справился». Оно становится своеобразным внутренним центром тяжести, вокруг которого выстраиваются вина, стыд, сомнения и утрата опоры.

В управленческой роли ответственность переживается иначе, чем в исполнительской. Даже когда кризисы имеют объективные, внешние причины: экономические, политические, системные, — руководитель склонен принимать их последствия на свой счет. Происходит тонкий, но разрушительный сдвиг: из «это произошло» в «это произошло потому, что я недостаточно хорошо справляюсь».

Важно, что это чувство редко формулируется напрямую. Руководители не говорят «мне плохо» или «я перегорел». Чаще звучат другие формулировки: «я не дождал», «я упустил», «я должен был предусмотреть», «я поздно среагировал». Даже в ситуациях, где объективно не существовало правильного решения, ответственность переживается как личный провал.

Это связано с самой природой управленческой роли. Руководителя выбирают и продвигают именно за способность справляться, выдерживать, принимать решения в условиях неопределенности и размытой ответственности. Со временем это становится частью идентичности «я тот, кто справляется». И когда реальность перестает поддаваться контролю, удар приходится не только по результату, но и по образу себя.

Чувство «я не справился» особенно усиливается в условиях турбулентности, когда правила игры меняются быстрее, чем человек успевает к ним адаптироваться. Руководитель может прилагать огромные усилия, работать больше, глубже и интенсивнее, но не получать привычного подтверждения своей эффективности. Тогда внутренний голос все чаще звучит как обвинитель.

Опасность этого переживания в том, что оно плохо переносится и почти не разделяется с другими. Руководитель редко позволяет себе проговорить его вслух — ни в команде, ни с коллегами, ни даже с близкими. Вместо этого он начинает компенсировать: усиливать контроль, увеличивать нагрузку, еще больше вовлекаться в операционные детали или, наоборот, эмоционально отстраняться.

Так чувство «я не справился» перестает быть реакцией на конкретную ситуацию и превращается в фоновое состояние. Оно подтачивает уверенность, снижает способность опираться на себя и постепенно истощает ресурс. Выгорание в этом случае развивается не как резкий срыв, а как медленный процесс внутреннего обесценивания.

Это переживание не является признаком слабости или профессиональной несостоятельности. Напротив, оно чаще возникает у тех руководителей, которые искренне включены, берут на себя ответственность и пытаются удерживать систему. Но без возможности отделять объективные ограничения от личной ответственности это чувство становится одной из ключевых внутренних причин управленческого выгорания.

Вина и стыд как скрытые эмоции управленческого выгорания

Если чувство «я не справился» является центральным переживанием управленческого выгорания, то вина и стыд — эмоции, которые закрепляют его и делают состояние хроническим. Именно они чаще всего остаются неосознанными, но при этом оказывают наиболее разрушительное влияние на внутреннее состояние руководителя.

Вина у руководителя возникает тогда, когда ответственность выходит за пределы реального контроля. Это вина не за конкретное решение, а за последствия, которые затронули других людей: команду, бизнес, партнеров. Даже если обстоятельства были объективно сложными или непредсказуемыми, внутри формируется ощущение «я должен был защитить», «я должен был предусмотреть», «я должен был сделать больше».

Стыд добавляется в тот момент, когда это переживание затрагивает не действия, а саму личность. Если вина говорит «я сделал что-то не так», то стыд звучит глубже — «со мной что-то не так». Для руководителя это особенно болезненно, потому что его профессиональная роль тесно связана с образом силы, компетентности и устойчивости.

Упомянутые эмоции редко проявляются напрямую. Руководители не склонны говорить о вине и почти никогда не говорят о стыде, маскируя их рациональными объяснениями, раздражением, холодностью или избыточной жесткостью. Но именно скрытость этих переживаний делает их столь опасными: они не перерабатываются, а накапливаются. Руководитель не перерабатывает их, а учится выдерживать.

В условиях управленческой культуры, где от лидера ожидают собранности и контроля, признание вины или стыда воспринимается как риск. Возникает внутренний запрет на уязвимость. Руководитель остается со своими чувствами один на один, усиливая внутреннюю изоляцию и разрыв с командой.

Со временем вина и стыд начинают влиять на поведение. Кто-то уходит в гиперконтроль, стараясь предотвратить любые возможные ошибки. Кто-то избегает сложных решений, опасаясь нового подтверждения собственной несостоятельности. Кто-то эмоционально закрывается, чтобы не чувствовать слишком много. Все эти стратегии выглядят как управленческие особенности, но на самом деле являются защитными реакциями на болезненные внутренние переживания. И тогда выгорание перестает быть просто истощением и превращается в состояние, в котором человек теряет способность сочувствовать самому себе, а вместе с этим утрачивается и способность к восстановлению. Пока вина и стыд не распознаны и не названы, любые попытки «взять себя в руки» лишь усиливают давление.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.