

НЕ ЛЕНЬ. НЕ СЛАБОСТЬ.

ВЫГОРАНИЕ.



Практический учебник самопомощи

Павел Бакулин

Не лень. Не слабость. Выгорание.

<https://litres.ru/74576644>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы просыпаетесь до будильника. Внутри — тусклая тяжесть. Дни слились в коридор без дверей. Врач: «Магний попейте». Руководитель: «Соберись». А вы знаете: это не лень и не слабость. Это выгорание.

Эта книга практический учебник самопомощи от клинического психолога с двадцатилетним стажем. Без академического налёта, но с научной основательностью: от термина burnout, введённого Фройденбергером в 1974 году, до МКБ-11 и опросника Маслач. Выученная беспомощность Селигмана, копинг-стратегии Лазаруса и Фолкман, физиология стресса — всё превращено в понятные истории и упражнения.

Девять частей ведут от понимания природы выгорания к практике: сон, дыхание, движение, фрирайтинг, медитация без мистики, тайм-менеджмент. Более ста упражнений, тесты для самодиагностики, чек-лист «Красные флаги» и аварийный набор из пятидесяти техник, когда сил нет совсем.

Книгу можно читать с любой главы — оттуда, где болит. И в ней есть юмор — потому что юмор — лучшая копинг-стратегия.

Павел Бакулин

Не лень. Не слабость. Выгорание.

Не лень.

Не слабость.

Выгорание.

Практический учебник самопомощи о выгорании

Автор: клинический психолог с двадцатилетним стажем
практики

«Усталость — не метафора. Это сигнал. И если вы её чувствуете — значит, вы ещё живы. Мёртвые не чувствуют тяжести.»

БАКУЛИН ПАВЕЛ

2026

ОТ АВТОРА: О ИСТОРИЯХ В ЭТОЙ КНИГЕ

Все истории, приведённые в этой книге, являются собирательными образами, созданными на основе более чем двадцати лет клинической практики автора — профессионального психолога. Имена, обстоятельства и детали изменены таким образом, чтобы невозможно идентифицировать конкретных людей. Каждая история — это композит: черты одного клиента объединены с чертами другого, ситуации переосмыслены, диалоги реконструированы. Это сделано не для

литературного эффекта, а для соблюдения профессиональной этики. Психолог не имеет права рассказывать чужие истории без разрешения — а получить разрешение на каждую деталь невозможно. Поэтому я создал образы, которые сохраняют психологическую суть, но не нарушают ничьей конфиденциальности.

Если вам кажется, что вы узнали себя в одной из историй — это не потому, что я написал про вас. Это потому, что человеческий опыт выгорания универсален. Усталость ощущается одинаково в не зависимости от места проживания и профессии. И это одновременно грустно и обнадеживающе: вы не одиноки в своём истощении.

* * *

ПРЕДИСЛОВИЕ

Эту книгу я писал не за столом, а между встречами. Двадцать лет клинической практики — это не кабинет с креслом и листьями папоротника. Это тысячи часов, когда человек сидит напротив и говорит: «Я не могу больше. Я не знаю, что со мной. Я раньше мог, а теперь не могу». И каждый раз нужно найти слова, которые помогут. Не из учебника — а живые, точные, те, которые проникнут через тяжесть выгорания.

Я — клинический психолог. Двадцать лет стажа. Долгие годы я вёл авторские тренинги по антистрессу и тайм-менеджменту на одном из крупных промышленных предприятий. Я видел, как человек, прошедший тренинг, переста-

ёт бояться собственного календаря. Как начинает говорить «нет» — сначала шёпотом, потом вслух. Как возвращается домой раньше и засыпает без таблеток. Это не магия — это навыки. Но наблюдать реальную пользу этих навыков на сотнях людей — бесценно. Именно там, на предприятии, я понял: выгорание — это не личная слабость. Это системная реакция, и лечить её нужно системно.

Я видел выгорание у врачей, учителей, инженеров, программистов, менеджеров, бухгалтеров, логистов, логопедов, военных. Я видел его у себя. Я терял близких. Я участвовал в военных действиях — и знаю, что такое нести оптимизм как щит, когда вокруг нет ничего, кроме необходимости выжить. Оптимизм не «позитивное мышление» — я ненавижу это выражение. Оптимизм — это способность задать вопрос «что я могу сделать прямо сейчас?» — и сделать. Даже когда «прямо сейчас» означает «просто дышать». Эта книга — попытка передать то, что я узнал, без академического налёта, но с научной основательностью.

Здесь нет чудес. Есть исследования, техника, опыт и — что важно — юмор. Юмор — не легкомыслие, а копинг-стратегия, одна из самых эффективных. Если вы улыбнётесь хотя бы раз — тяжесть станет чуть легче. А этого достаточно для начала.

Читайте не по порядку, если хотите. Начните оттуда, где болит. Эта книга построена так, чтобы к каждой главе можно было подойти с любой стороны.

Бакулин Павел

ОТ АВТОРА

Я — клинический психолог. Не врач-психиатр, не невролог. Я не назначаю лекарства и не ставлю медицинских диагнозов. Но двадцать лет я работаю с людьми, которые пришли ко мне с одним и тем же: «я больше не могу». Эта книга — не медицинский справочник и не замена работе с профессионалом. Это компас для тех, кто заблудился в собственном истощении и не понимает, куда идти.

Если вы чувствуете, что ваши симптомы выходят за рамки выгорания — если вы не можете встать с кровати, если у вас появляются мысли о причинении себе вреда, если апатия длится неделями и ничего не помогает — пожалуйста, обратитесь к врачу. Психиатру, психотерапевту, клиническому психологу. Это не стыдно. Это разумно. Эта книга может идти рядом с терапией, но не вместо неё.

В книге есть ссылки на исследования. Не на все — некоторые утверждения опираются на общий массив данных, который сложно свести к одной ссылке. Но ключевые факты — статистику, классификации, эффекты техник — я старался сопровождать указанием на источник или, по крайней мере, на автора и работу. Если что-то кажется вам сомнительным — проверяйте. Здоровый скепсис — признак живого ума.

А теперь — давайте начнём.

* * *

О ЧЁМ ЭТА КНИГА И КАК ЕЁ ЧИТАТЬ

Эта книга построена просто. Каждая тема начинается с истории — короткой, жизненной, узнаваемой. Часто перед историей — небольшая притча или анекдот: они нужны, чтобы разбудить ум и подготовить к тому, что будет дальше. Потом идёт объяснение: что это, почему так происходит, что говорит наука. Потом — упражнение или практика. К каждому упражнению — пример: как это выглядело у конкретного человека до и после.

Вам не обязательно читать по порядку. Если вы выгорели так сильно, что даже эта страница кажется длинной — переверните в Часть IV, найдите раздел «Уровень 0: когда сил нет вообще» и начните оттуда. Если вам нужен контекст и понимание — начните с начала. Если вы хотите проверить себя — откройте Приложение с тестами.

Я буду говорить «вы» — потому что обращаюсь лично к вам. Но всё, что я пишу, — это обобщённые картины, собранные из исследований и историй. Ваш случай — единственный. Относитесь к книге как к разговору с хорошо информированным другом, а не как к инструкции, которую нужно выполнить без отклонений.

И последнее. Я буду шутить. Не потому, что тема весёлая — она тяжёлая. А потому, что юмор — это одна из копинг-стратегий, и одна из лучших. Если вы улыбнётесь хотя бы раз — значит, тяжесть выгорания чуть-чуть стал легче. А это уже немало.

ВВЕДЕНИЕ. ТЯЖЕСТЬ

Марина просыпается за сорок минут до будильника. Глаза открыты, потолок серый, и где-то внутри, в районе солнечного сплетения, сидит тусклая тяжесть — как будто кто-то положил туда тяжесть, пока она спала. Она лежит и думает: сегодня среда. Или четверг? Дни давно слились в один длинный коридор без дверей.

Марина — аналитик. Хорошая работа, белый офис, хороший кофе в кухне, дружная команда. Два года назад она любила то, что делает. Сейчас она открывает ноутбук и чувствует только одно: не хочу. Не лень — лень она знает, лень бывает приятной. Это другое. Это как будто изнутри вынули что-то важное, и осталось пустое тело, которое по привычке печатает, кивает на совещаниях, отвечает в чатах.

Врач говорит: «Магний попейте, и отдыхать надо больше». Руководитель: «Марин, ну ты соберись, у всех стресс». А тяжесть выгорания никуда не девается.

Марина не знает, что с ней. Но наука уже знает. И я знаю — потому что перечитал сотни исследований, пытаюсь понять одну вещь: почему одни люди горят годами и не гаснут, а другие выгорают за полгода? Ответ оказался парадоксальным, и о нём — дальше.

Но сначала — о том, что вообще такое выгорание. И почему оно перестало быть «твоей личной проблемой».

* * *

ЧАСТЬ I. ЧТО ЭТО ТАКОЕ И ОТКУДА ВЗЯЛОСЬ

* * *

Молодой психолог на первой конференции поднял руку и спросил: «А правда, что выгорание открыл человек, который сам выгорел?» Ему ответили: «Да. Герберт Фройденбергер работал по четырнадцать часов в день и назвал это "сгоранием", потому что сам сгорел». Молодой психолог кивнул и сказал: «То есть термин родился не из теории, а из личного опыта?» Ведущий конференции вздохнул: «В психологии все важные термины рождаются из личного опыта. Просто потом мы облакаем их в наукообразный язык, чтобы коллеги не сказали, что мы не профессиональны».

ГЛАВА 1. ОТ ВОЛОНТЁРОВ ДО ОФИСОВ: ИСТОРИЯ ВЫГОРАНИЯ

1974 год. Нью-Йорк. Психолог Герберт Фройденбергер работает в бесплатной клинике для людей с зависимостями. Он наблюдает странную закономерность: волонтеры приходят полными энтузиазма, горят желанием помогать. Но через год-полтора они словно гаснут изнутри — становятся безразличными, циничными, опустошёнными. Они не просто устали — они как будто погасли, как догоревшая свеча.

Фройденбергер назвал это явление burnout — «сгорание». Он сам был одним из тех, кто сгорел: работал по четырнадцать часов в день, шесть дней в неделю, без выходных, пока однажды не обнаружил, что не может заставить себя пойти на работу. Не потому что не хочет — а потому что не может. Как будто кончилось топливо.

Тогда, в 1974 году, казалось, что выгорание — участь тех,

кто работает на пределе: врачей скорой помощи, спасателей, социальных работников, психотерапевтов. Профессии, где человек постоянно отдаёт — и почти не получает взамен.

Прошло полвека. Выгорание вышло за пределы «героических» профессий. Оно пришло в офисы, школы, больницы, кухни, детские сады, IT-компании, такси, склады — везде, где человек долго отдаёт больше, чем получает.

Кристина Маслач, профессор Калифорнийского университета в Берклине, в 1981 году создала первый научный инструмент для измерения выгорания — Опросник выгорания Маслач (MBI). Она выделила три лица выгорания:

ТРИ ЛИЦА ВЫГОРАНИЯ

по Кристине Маслач (MBI, 1981)



Первое лицо — эмоциональное истощение. Ощущение, что вы «выжаты досуха». Нет сил на то, что раньше давалось легко. Выходные не восстанавливают. Каждое утро — как старт двигателя в мороз: скрежет, сопротивление, еле-еле.

Второе лицо — деперсонализация, или цинизм. Люди, с которыми вы работаете, начинают раздражать. Клиенты

кажутся назойливыми, коллеги — глупыми, задачи — бессмысленными. Появляется чёрный юмор — не тёплый, а защитный. Вы отстраняетесь, потому что быть рядом — больно, а быть безразличным — легче.

Третье лицо — редукция профессиональных достижений. Ощущение, что вы ничего не значите. Что ваша работа — пустой звук. Что вы — самозванец, которого вот-вот разоблачат. Даже если объективно вы работаете хорошо — вы этого не чувствуете.

Эти три лица — не стадии. Они могут появляться в любом порядке, накладываться друг на друга, усиливать друг друга. Но вместе они дают картину, которую Маслач назвала синдромом выгорания.

Теперь — о том, что говорит современная статистика.

Шесть из десяти работающих россиян сталкиваются с выгоранием. В половине случаев именно оно становится причиной увольнения. Девяносто два процента сотрудников считают доступ к программам ментального здоровья критичным при выборе работодателя — наравне с медицинской страховкой. Эти данные собраны по результатам российских исследований рынка труда за 2024–2026 годы и согласуются с европейской статистикой EU-OSHA (Европейское агентство безопасности и гигиены труда), которое ежегодно фиксирует рост обращений, связанных с психосоциальными рисками на рабочем месте.

Но самое важное изменение произошло не в головах лю-

дей, а в законах и медицинских классификациях.

* * *

На конференции по психиатрии один профессор заявил: «Выгорание — это не диагноз». Другой профессор возразил: «Но люди от него страдают». Третий профессор, который двадцать лет работал в клинике, сказал: «Коллеги, я за двадцать лет ни разу не видел, чтобы классификация кому-то помогла. А вот понимание — что это не "ты ленивый", а "ты выгоревший" — помогает каждому второму». Первый профессор поправил очки. Третий продолжил: «Классификация нужна страховым компаниям. Понимание нужно людям. Это разные аудитории».

ГЛАВА 2. ДИАГНОЗ ИЛИ НЕТ? МКБ-11, DSM-5-TR И ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

Когда я начал разбираться в этой теме, меня сбивало с толку одно противоречие. Одни источники говорили: «Выгорание — это болезнь». Другие: «Нет, это просто стресс». Кто прав?

Оказалось — никто и оба одновременно. И вот почему.

В 2019 году Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) включила выгорание в Международную классификацию болезней 11-го пересмотра (МКБ-11). Но — и это принципиально — не как болезнь, а как «фактор, влияющий на состояние здоровья, связанный с занятостью». Код Z73.0.

Что это значит на человеческом языке? ВОЗ говорит: выгорание — не медицинский диагноз. Вы не «больны» в кли-

ническом смысле. Это не депрессия, не тревожное расстройство, не болезнь. Это — специфическая реакция на хронический стресс на рабочем месте, которая может — но не обязана — привести к реальным заболеваниям.

Важно понимать разницу. Если у вас грипп — вы больны, и противовирусные или антибиотики (при бактериальном осложнении) могут помочь. Если у вас выгорание — вы не «больны», и таблетки от него не существует. Но если выгорание зашло далеко, оно может перейти в клиническую депрессию, тревожное расстройство или соматическое заболевание — и вот тут уже нужна медицина.

В DSM-5-TR (Диагностическое и статистическое руководство по психическим расстройствам, 5-е издание, текстовая редакция, 2022) выгорание вообще не упоминается как отдельная категория. Американская психиатрическая ассоциация считает, что выгорание — это не психическое расстройство, а профессиональный феномен, который может быть связан с расстройствами адаптации или депрессией, но не тождествен им.

Зачем вам это знать? По двум причинам.

Первая. Если вы решите, что «больны выгоранием» — вы можете начать искать «лекарство от выгорания». Его нет. Есть способы восстановления, и они работают — но не в формате «выпил таблетку, прошёл». Это процесс. Иногда длинный. Иногда — с участием врача, если выгорание перешло в депрессию или тревожное расстройство.

Вторая. Если вы решите, что выгорание — «не болезнь, значит, ерунда» — вы недооцените проблему. Выгорание может быть не диагнозом, но оно реально изматывает тело и психику. Хронический стресс, который стоит за выгоранием, влияет на сердечно-сосудистую систему, иммунитет, пищеварение, сон. По данным ВОЗ, длительный рабочий стресс признаётся значимым фактором риска для здоровья — даже если он не классифицируется как болезнь.

И ещё одно — про антидепрессанты. Мне часто задают вопрос: «А не попить ли мне антидепрессанты от выгорания?» Ответ: это решает только врач. Антидепрессанты — не «таблетки от усталости» и не «витамины для настроения». Это серьёзные препараты, которые назначаются при клинической депрессии, тревожных расстройствах и ряде других состояний — и только после диагностики. Если выгорание перешло в депрессию — антидепрессанты могут стать частью лечения, но это решение принимает психиатр, не книга и не интернет.

* * *

В одном королевстве издали закон: «Каждый, кто чувствует усталость, обязан сообщить начальнику». Через неделю всё королевство лежало. Король собрал совет и спросил: «Почему все устали?» Советник ответил: «Потому что раньше они устали молча, а теперь — с разрешения. А разрешение — это как открыть кран: вода течёт, пока не закроешь». Король подумал и отменил закон. Усталость осталась.

Но молчание тоже.

ГЛАВА 3. КОГДА УСТАЛОСТЬ СТАЛА ПОВОДОМ ДЛЯ СУДА

В девяти странах Евросоюза — Дании, Эстонии, Франции, Венгрии, Латвии, Нидерландах, Португалии, Словакии и Швеции — выгорание официально приравнено к профессиональному заболеванию. Это значит, что сотрудник может получить больничный, компенсацию, а работодатель несёт ответственность за условия, которые привели к выгоранию.

Расскажу одну конкретную историю. В Нидерландах жил и работал консультант крупной страховой компании — назовём его Йохан. Он любил свою работу, был одним из лучших в отделе, брал на себя самые сложные случаи. Но постепенно нагрузка росла: сокращения, расширение зоны ответственности, нереалистичные KPI. Йохан пытался справляться — работал вечерами, по выходным, брал ноутбук в отпуск. Через полтора года он не мог заставить себя открыть рабочую почту. Врач поставил диагноз: выгорание, инвалидность.

Йохан подал в суд на работодателя. И выиграл. Компанию обязали выплатить ему компенсацию в размере 237 000 евро. Суд установил: работодатель знал о перегрузке, но не принял мер. Наличие доступа к психологу — недостаточно. Нужно было менять саму нагрузку.

В Великобритании суд в 2024 году присудил лондонскому менеджеру парков 300 000 фунтов компенсации за стресс и депрессию, вызванные бездействием работодателя. А ранее,

в деле Intel v Law (2007), суд установил принцип: работодатель обязан не только предоставить поддержку, но и устранить корневую причину — чрезмерную нагрузку.

В России с 1 февраля 2027 года вступает в силу ГОСТ Р ИСО 45003-2026, обязывающий работодателей управлять психосоциальными рисками. Стандарт прямо указывает: обучение стрессоустойчивости не устраняет систематическую перегрузку. Нельзя свалить всё на «неправильный копинг сотрудника» — нужно менять организационные условия. Согласно ст. 212 Трудового кодекса РФ, работодатель обязан обеспечивать безопасные условия труда, и с 2027 года это включает и психосоциальную безопасность.

Что это значит для вас? Если вы выгорели — это не «вы сами виноваты». Это результат взаимодействия ваших личных ресурсов и условий, в которых вы работаете. И чем скорее вы перестанете винить себя — тем скорее начнёте восстанавливаться.

* * *

ЧАСТЬ II. ПОЧЕМУ ОДНИ ГОРЯТ, А ДРУГИЕ НЕТ

* * *

Ученик спросил учителя: «Почему одни люди сдаются, а другие — нет?» Учитель подвёл его к реке и показал два камня: один круглый, гладкий, другой — с острыми краями. «Видишь? Вода бьёт в оба. Но гладкий камень принимает удары и становится круглее. Острый — сопротивляется и

ломается. Сдача — это не слабость. Сдача — это когда ты перестаёшь верить, что можешь стать круглее».

ГЛАВА 4. ТЁМНАЯ КОМНАТА И ВЫКЛЮЧАТЕЛЬ: ЭКСПЕРИМЕНТ СЕЛИГМАНА

1960-е годы. Молодой психолог Мартин Селигман проводит исследование, которое войдёт в учебники — и которое ему самому потом будет сниться.

Собак помещают в комнату, где пол периодически бьёт током. Не сильно — больно, но не опасно.

Первая группа может нажать панель носом и отключить разряд. Вторая группа ничего сделать не может. Разряд идёт, идёт, идёт... Животное мечется, скулит, но нигде нет ни панели, ни выхода.

Затем обе группы помещают в новую комнату. На этот раз с низким барьером — через него легко перепрыгнуть и спастись от тока.

Собаки из первой группы прыгают и убегают. А собаки из второй... ложатся на пол и скулят. Не потому что не могут — барьер низкий, любой здоровый пёс через него перепрыгнет. А потому что научились: любые действия бесполезны.

Селигман назвал это «выученной беспомощностью». И долгое время казалось, что это приговор: если жизнь достаточно долго бьёт тебя током, ты сдашься навсегда.

Но была странность.

Примерно треть подопытных — и собак, и людей, которые участвовали в последующих экспериментах — никогда

не становились беспомощными. Что бы ни происходило, они продолжали пытаться.

Что их защищало?

Ответ оказался не в силе воли и не в характере. Он был в том, как человек объясняет себе происходящее. Селигман назвал это «атрибутивным стилем» или «стилем объяснения».

* * *

Три человека попали под дождь. Первый сказал: «Опять дождь. Всегда дождь. Ненавижу этот город». Второй сказал: «Дождь. Ну, бывает. Завтра будет солнце». Третий достал зонт. Через час первый промок и злился, второй промок но не злился, а третий был сухой и пошёл дальше. Оптимизм — это не вера, что дождя нет. Оптимизм — это зонт.

ГЛАВА 5. ТРИ ВОПРОСА, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ ВСЁ

Селигман обнаружил: после каждой неудачи мы — часто неосознанно — отвечаем себе на три вопроса. И от этих ответов зависит, выгорим ли мы или устоим.

Первый вопрос: «Это всегда так или только сейчас?»

Пессимист думает: «У меня никогда ничего не получается». Оптимист думает: «В этот раз не вышло». Первая фраза — бетонная стена. Вторая — дверь с надписью «попробуй ещё».

Второй вопрос: «Это везде или только здесь?»

Пессимист: «Я вообще никчёмный». Оптимист: «Я пло-

хо справился с этой задачей, но в других — норм». Один взгляд обнуляет тебя целиком. Другой локализует проблему, как пятно на рубашке — его можно отстирать, а не выкидывать всю рубашку.

Третий вопрос: «Это я или обстоятельства?»»

ТРИ ВОПРОСА, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ ВСЁ

Атрибуция стиля: как мы объясняем себе неудачи

**Вопрос 3: Это всегда так
или только сейчас?**

Пессимист: «У меня никогда
ничего не получается»

Оптимист: «В этот раз
не вышло»

**Вопрос 2: Это везде
или только здесь?**

Пессимист: «Я вообще
никчёмный»

Оптимист: «Плохо справился
с этой задачей»

**Вопрос 1: Это я
или обстоятельства?**

Пессимист: винит себя
всегда и во всём

Оптимист: учитывает контекст,
но не снижает ответственность

Пессимист винит себя — всегда и во всём. Оптимист учитывает контекст, но не снимает с себя ответственности.

Селигман не остановился на экспериментах. Он пошёл в реальный бизнес. В страховой компании MetLife агенты с оптимистичным стилем мышления продавали на 37% больше полисов, чем пессимисты с тем же опытом и образованием. Группу новичков отобрали не по способностям, а по тесту оптимизма. Результат? Они обошли коллег с более высокими баллами — и по продажам, и по тому, сколько людей осталось в компании через год.

Это исследование, описанное в книге Селигмана «Learned Optimism» (1991), стало одним из самых цитируемых в психологии труда. Десятки последующих исследований на медсёстрах, учителях, спортсменах, военных подтвердили: оптимистичный стиль объяснения — один из самых надёжных щитов против выгорания.

Но оптимизм — не «думать позитивно» в стиле инстаграм-цитат. Это умение задать себе один вопрос: «Что я могу сделать прямо сейчас?» — и сделать.

* * *

Пожарный сказал оптимисту: «В доме пожар». Оптимист ответил: «Ничего, сейчас потушим». Пожарный сказал: «Но дом уже полыхает». Оптимист: «Значит, будем тушить быстрее». Через час дом сгорел. Оптимист стоял на пепелище и говорил: «Хорошо, что хоть участок остался». Его друг-пессимист стоял рядом и молчал — потому что ещё неделю на-

зад предлагал проверить проводку. Мораль: оптимизм без огнетушителя — это просто красивый способ сгореть.

ГЛАВА 6. КОГДА ОПТИМИЗМ СЖИГАЕТ: ПАРАДОКС, О КОТОРОМ МОЛЧАТ

Я обещала вернуться к парадоксу. Вот он.

Когда я разбирала исследования выгорания, меня поразило одно: чаще всего выгорают не ленивые и не слабые. Выгорают самые вовлечённые, самые ответственные, самые «я сам это сделаю». Те самые люди, у которых с оптимизмом всё в порядке.

Как это возможно?

Сверхвовлечённость. Лонгитюдные исследования, проведённые в Нидерландах и Германии под руководством Арнольда Баккера (Arnold Bakker), показывают: выгоревшие сотрудники часто реагируют на истощение не отдыхом, а усилением усилий. «Ещё чуть-чуть — и справлюсь». Это порочный круг: выгорание → больше усилий → ещё больше выгорание. Оптимизм, который должен защищать, становится топливом для пожара.

Тихое выгорание лучших. Исследование высокоэффективных сотрудников, проведённое консалтинговой компанией MindWire Group, показало: именно те качества, которые делают человека выдающимся исполнителем — ответственность, доведение дел до конца, готовность брать на себя больше — одновременно делают его главным кандидатом на выгорание. Они выгорают не громче всех, а тише всех.

Пока однажды не «вылетают» из компании — к удивлению всех, включая себя.

Токсичный позитив. Но самое опасное происходит, когда оптимизм становится не личным ресурсом, а корпоративным требованием. В компаниях с токсичным позитивом запрещены негативные эмоции: усталость, злость, сомнения воспринимаются как «плохой настрой». Сотрудники подавляют реальные чувства, и это подавление съедает их изнутри. По данным опросов, проведённых российскими HR-изданиями, 84% руководителей сообщают о выгорании подчинённых, 9 из 10 называют это серьёзной бизнес-проблемой — но многие компании пытаются бороться с выгоранием через принудительный позитив. Формально высокая вовлечённость на опросах при растущей текучести кадров — классический симптом.

Получается парадокс: один и тот же оптимизм может быть и щитом, и бензином. Всё зависит от того, питает ли он здоровые границы — или подменяет их.

Когда я понял это, у меня в голове сложилась картинка: оптимизм — это как огонь. В камине он греет. На открытом поле — сжигает всё. Разница — в наличии границ. И вот тут на сцену выходит второй инструмент.

* * *

ПАРАДОКС ОПТИМИЗМА

Один и тот же оптимизм — и щит, и бензин

ЩИТ

Когда оптимизм
питает здоровые
границы:

- «попробую ещё раз»
- локализация неудачи
- действие

=

БЕНЗИН

Когда оптимизм
подменяет границы:

- «ещё чуть-чуть»
- сверхвовлечённость
- отрицание пределов
- токсичный позитив

Разница — не в оптимизме. Разница — в наличии границ.

ЧАСТЬ

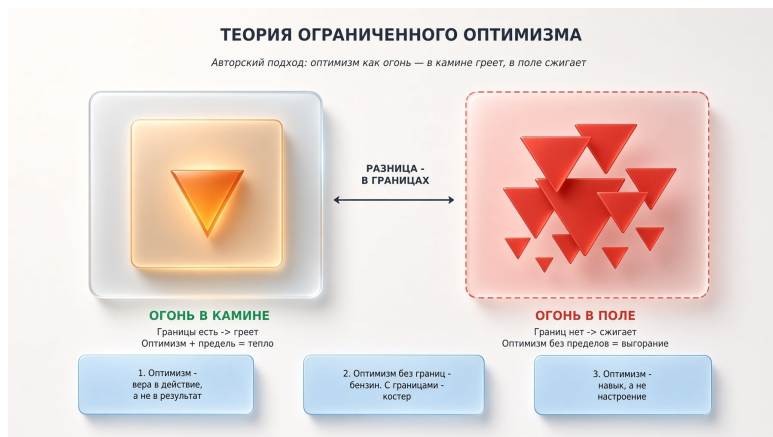
III

. КАК МЫ СПРАВЛЯЕМСЯ

* * *

Человек пришёл к психологу и говорит: «У меня восемь способов справляться со стрессом». Психолог: «Прекрасно. Какие?» Клиент: «Первый — я пью. Второй — я смотрю сериалы до трёх ночи. Третий — я ничего не делаю и злюсь. Четвёртый — я обвиняю себя. Пятый — я обвиняю всех остальных. Шестой — я обещаю, что завтра начну новую жизнь. Седьмой — я ем. Восьмой — я лежу лицом в подуш-

ку». Психолог: «А работает какой-нибудь?» Клиент задумался: «Работает шестой. Минут на пять».



ГЛАВА 6А. ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕННОГО ОПТИМИЗМА: КОГДА СВЕТ СТАНОВИТСЯ ПОЖАРОМ

В этой книге я не раз говорил об оптимизме — как щите, как копинг-стратегии, как защитном механизме. Но пришло время собрать все нити и сформулировать то, что я называю «Теорией ограниченного оптимизма» — авторский концептуальный подход, выросший из двадцати лет клинической практики и прожитого личного опыта.

Почему «ограниченного»? Потому что безграничный оптимизм — это не оптимизм. Это — отрицание. А отрицание

— самая опасная из всех защитных стратегий, потому что она маскируется под добродетель.

Истоки теории: личный опыт

Я не буду скрывать: эта теория родилась не из книг. Она родилась из жизни. Из потерь — близких людей, здоровья, иллюзий. Из участия в военных действиях, где я видел, как человек, лишённый всего, продолжает верить — не в «всё будет хорошо», а в «я могу сделать следующий шаг». Именно тогда, в условиях, где «позитивное мышление» звучало как издевательство, я понял разницу между оптимизмом и позитивным мышлением.

Позитивное мышление говорит: «Всё будет хорошо». Оптимизм говорит: «Я не знаю, будет ли хорошо. Но я могу сделать следующее действие. И сделаю».

Позитивное мышление — отрицает реальность. Оптимизм — принимает реальность и ищет в ней точку опоры.

В самые тяжёлые моменты — когда терял близких, когда находился в условиях, где жизнь висела на волоске — оптимизм был не роскошью, а инструментом выживания. Не «я верю, что всё будет хорошо» — я не верил. А «я сделаю то, что могу, с тем, что есть, там, где я нахожусь». Это — формула, которая вытащила меня из темноты. И которая, как я обнаружил за двадцать лет практики, вытащила многих.

Три принципа ограниченного оптимизма

Принцип первый: Оптимизм — это не вера в результат, а вера в действие.

Классический оптимизм Селигмана говорит: «В этот раз не вышло» — и это правильный атрибутивный стиль. Но в условиях, где вы не контролируете результат — где результат зависит от обстоятельств, других людей, случайности — вера в результат становится источником страдания.

Ограниченный оптимизм говорит: «Я не знаю, получится ли. Но я могу действовать. И буду действовать — не потому что верю в результат, а потому что действие — это то, что я могу. А бездействие — не могу».

Это — не пассивное принятие. Это — активное признание границ с одновременной готовностью действовать внутри этих границ. Как врач в полевом госпитале: он не знает, выживет ли пациент. Но он делает то, что может — и не делает того, чего не может. Это — не «оптимизм вопреки». Это — оптимизм «внутри».

Принцип второй: Оптимизм без границ — бензин. Оптимизм с границами — костёр.

Я уже говорил об этом в Главе 6, но теперь сформулирую как принцип. Безграничный оптимизм — «я справлюсь со всем» — ведёт к сверхвовлечённости, перегрузке и выгоранию. Это — не оптимизм, а отрицание пределов.

Ограниченный оптимизм включает в себя знание о собственных пределах. «Я могу справиться с этой задачей. Но не с тремя одновременно. Я могу работать восемь часов. Но не четырнадцать. Я могу поддержать друга. Но не нести его на себе». Граница — не враг оптимизма. Граница — его кон-

структивный элемент. Без границ оптимизм — пожар. С границами — камин.

Принцип третий: Оптимизм — это не настроение. Это — навык.

Оптимизм не «даётся» от рождения. Не является чертой характера. Не «есть» или «нет». Оптимизм — это навык, который можно развить. И — что важно — который угасает без практики.

Как любой навык, оптимизм требует:

— Повторения (техника ABCDE, ежедневная практика).

— Правильного контекста (поддерживающее окружение, безопасная среда).

— Обратной связи (внутренняя — через дневник; внешняя — через других людей).

— Времени (недели, не дни).

И — как любой навык — оптимизм можно утратить. После травмы, после потери, после длительного стресса — оптимизм «ломается». Это — не слабость. Это — нормальная реакция. Как сломанная нога после падения: не «вы слабый», а «кость сломана». И — как сломанная кость — оптимизм может срастись. Если правильно «наложить гипс»: если дать время, поддержку и правильную реабилитацию.

Практика ограниченного оптимизма

УПРАЖНЕНИЕ. «Формула трёх вопросов»

В любой трудной ситуации задайте себе три вопроса — последовательно:

1. «Что я знаю наверняка?» (не «что я чувствую» — а «что я знаю». Факты. Только факты.)

2. «Что я могу сделать?» (не «что должно измениться» — а «что я могу сделать прямо сейчас, с тем, что у меня есть».)

3. «Что я не могу изменить?» (и — отпустить. Не «забыть» — отпустить. Принять как данность, а не как вину.)

Эти три вопроса — каркас ограниченного оптимизма. Первый — заземляет в реальности. Второй — направляет к действию. Третий — освобождает энергию от того, что неподвластно.

Пример из практики. Сергей, сорок семь лет, военный, после тяжёлого опыта: «Я не мог "думать позитивно". Это было физически невозможно. Всё, что я мог — отвечать на три вопроса. "Что я знаю? — Я дома. Я жив. Моя семья рядом". "Что я могу? — Лечь спать. Поесть. Позвонить отцу". "Что не могу? — Вернуть то, что потерял. Изменить то, что было". Первые недели — ответ на третий вопрос вызывал боль. Через месяц — стал освобождать. Не от боли. А от попытки контролировать неконтролируемое. И когда я перестал тратить силы на контроль невозможного — у меня по-

явились силы на возможное».

УПРАЖНЕНИЕ. «Окно оптимизма»

Окно оптимизма — это конкретный временной промежуток, в который вы практикуете оптимистический стиль объяснения. Не «всегда» — а, например, с 9:00 до 11:00. В это окно — вы отслеживаете автоматические мысли и оспариваете пессимистические. Вне окна — вы позволяете себе быть любым. Грустным, усталым, злым. Оптимизм — не круглосуточная обязанность. Это — практика в определённое время.

Почему окно? Потому что требование «быть оптимистом всегда» — это форма насилия над собой. Психика, которой не дают «перерыв» от оптимизма, выгорает от самого оптимизма. Окно — это граница, внутри которой оптимизм безопасен.

Пример. Анна, тридцать два года, маркетолог: «Я поставила окно оптимизма с 10 до 12. Утром — работаю с мыслями. После — разрешаю себе просто быть. И странно: когда у оптимизма есть часы работы — он становится сильнее. Не потому что я «заставляю» себя. А потому что знаю: после двенадцати — можно устать. И это — не провал».

Теория ограниченного оптимизма — не академическая конструкция. Это — практический подход, выросший из опыта: моего и сотен людей, с которыми я работал. Он не обещает, что «всё будет хорошо». Он обещает другое: что вы сможете делать следующее действие — даже когда «хо-

рошо» не предвидится. И что этого — достаточно. Не для счастья — для жизни. А жизнь — это и есть то, чего хочет выгоревший человек. Не «успеха», не «продуктивности» — просто жизни.

ГЛАВА 7. ВОСЕМЬ СПОСОБОВ СПРАВЛЯТЬСЯ — И ТОЛЬКО ЧЕТЫРЕ РАБОТАЮТ

В психологии есть термин копинг-стратегии. Звучит сухо, но означает очень человеческую вещь: как вы реагируете, когда всё идёт не по плану.

Кто-то звонит другу. Кто-то составляет план. Кто-то ложится лицом в подушку и думает «пусть горит». Кто-то идёт ругаться с виновником.

Все эти реакции — копинг-стратегии. Психологи Ричард Лазарус и Сьюзен Фолкман ещё в 1984 году описали восемь основных способов совладания с трудностями в своём опроснике Ways of Coping. С тех пор проведены сотни исследований, и картина стала ясной: одни стратегии защищают от выгорания, другие — подливают бензин в огонь.

КОПИНГ-СТРАТЕГИИ

Восемь способов справиться (Лазарус и Фолкман, 1984)

ЧТО ПОМОГАЕТ

1. Планирование

Остановиться и подумать шаг за шагом

2. Положительная переоценка

«Не «всё к лучшему», а «чему это учит?»»

3. Поиск социальной поддержки

Позвонить, найти сообщество. Молчание — опасно

4. Активное совладание

Менять то, что можно изменить. Не ждать

ЧТО РАЗРУШАЕТ

1. Избегание

Отложить, спрятаться. Короткое облегчение, долгая расплата

2. Дистанцирование

«Меня это не касается»
Снижает боль в моменте, усиливает цинизм

3. Самообвинение

«Это всё я».
Звучит как ответственность, работает как яд

4. Конфронтация

Идти напролом.
Энергии уходит так много, что сгораешь от решения

Что помогает (адаптивные стратегии):

1. Планирование. Не паниковать, а остановиться и подумать: что я могу сделать шаг за шагом? Исследования на преподавателях показали: именно эта стратегия сильнее всего снижает эмоциональное истощение. Чем чётче план — тем меньше тревога.

2. Положительная переоценка. Найти в трудной ситуации что-то, что помогает расти. Не «всё к лучшему» (это токсичный позитив), а «чему это меня учит?». У пожарных, которые мыслят именно так, ниже уровень тревоги и выгорания — это подтверждено исследованиями на нескольких выборках спасателей.

3. Поиск социальной поддержки. Позвонить коллеге, пойти к руководителю, найти сообщество. У работников комму-

нальной сферы поиск поддержки показал сильную отрицательную связь с истощением: те, кто не молчит, горят медленнее.

Важная оговорка: в токсичных коллективах открытость может быть небезопасна. Если обращение за помощью внутри компании чревато репутационными рисками или преследованием, ищите альтернативы: профессиональных психологов, группы поддержки, анонимные онлайн-сообщества, горячие линии. Просить о помощи — здоровая стратегия. Но выбирайте безопасный контекст.

4. Активное совладание. Прямо идти и менять то, что можно изменить. Не ждать, пока «само пройдет», а действовать.

Что разрушает (дезадаптивные стратегии):

1. Избегание. Отложить, спрятаться, переключиться. Даёт короткое облегчение — и длинную расплату. У диспетчеров ЖКХ избегание показало самую сильную связь с выгоранием.

2. Дистанцирование. «Меня это не касается». Эмоционально отгородиться. Снижает боль в моменте, но усиливает цинизм в долгосрочной перспективе.

3. Самообвинение. «Это всё я». Звучит как ответственность, но работает как яд — медленно и верно истощает.

4. Конфронтационный копинг. Идти напролом, ругаться, пробивать стену лбом. Выглядит как сила, но энергии уходит так много, что человек выгорает от самого «решения».

Важно понять одно. Переход от здоровых стратегий к разрушительным — не признак слабости. Это закономерная реакция истощённой психики. Человек, который годами планировал и искал поддержку, в какой-то момент начинает избегать и закрываться — не потому что стал другим, а потому что ресурс кончился. Как машина с пустым баком: она не «разучилась» ехать — просто нечем.

* * *

Древний человек встретил медведя. Побежал. Спаса́ся. Вернулся в пещеру, рассказал соплеменникам, все обнялись, поплакали, посмеялись, потом сплясали у костра — и стресс закончился. Современный человек встретил медведя по имени «дедлайн в пятницу». Побежал. Спаса́ся — сдал отчёт. Вернулся домой. Рассказать некому — все спят. Обняться не с кем — кот удрал. Поплакать стыдно. Посмеяться — не над чем. Сплясать — соседи вызовут полицию. И стресс не закончился. Потому что тело не получило сигнала: «мы спаслись». Тело всё ещё бежит. Каждую ночь. Годами.

ГЛАВА 8. ЦИКЛ СТРЕССА: ЧТО ОБЪЯСНЯЮТ НАГОСКИ

Эмили и Амелия Нагоски в своей книге «Burnout: The Secret to Unlocking the Stress Cycle» (2018), изданной на русском как «Выгорание», предложили одну из самых удачных метафор для понимания стресса.

Представьте: вы идёте по лесу и встречаете медведя. Ваша нервная система мгновенно запускает реакцию «бей или бе-

ги»: адреналин, кортизол, учащённое сердцебиение, напряжённые мышцы. Вы бежите. Вы спасаетесь. Медведь отстал.

И вот тут — ключевое: тело должно получить сигнал, что угроза миновала. Вы переводите дух, мышцы расслабляются, сердце замедляется. Цикл стресса завершён.

ЦИКЛ СТРЕССА

Метафора Нагоски: почему тело не получает сигнала «мы спаслись»



В современной жизни «медведь» — это не хищник, а дедлайн, конфликтный email

, выговор начальника, сессия, ипотека. Но тело реагирует так же: адреналин, кортизол, напряжённые мышцы. Проблема в том, что в современной жизни «медведь» никогда не исчезает — он просто превращается в следующего. Дедлайн прошёл — но тело не получило сигнала «мы спаслись». Сле-

дующий дедлайн уже на подходе.

Нагоски называют это «незавершённым циклом стресса». Тело застряло в режиме «бей или беги», а убегать некуда и бить некого. И этот незавершённый цикл накапливается — день за днём, месяц за месяцем. Результат — выгорание.

Нагоски предлагают конкретные способы «завершить цикл» — дать телу сигнал, что угроза миновала. Это не «подумать позитивно» — это физиология. Физическая активность (даже двадцать минут ходьбы), дыхательные практики, плач, смех, телесный контакт, творчество, глубокое дыхание.

Ключевая мысль Нагоски: справляться со стрессом нужно не только на уровне головы (менять мышление), но и на уровне тела (завершать цикл). Иначе вы понимаете, что всё в порядке, — а тело не понимает, потому что кортизол всё ещё в крови.

* * *

Профессор Щербатых на лекции рассказал: «Один студент подошёл ко мне и говорит: «Я не могу справиться со стрессом, у меня слабый характер». Я ему отвечаю: «У тебя не слабый характер. У тебя порог ниже, чем у твоего однокурсника. Это как рост: один — метр восемьдесят, другой — метр шестьдесят. Второй не «слабый» — он просто ниже. И ему нужна подставка, а не упрёки»». Студент подумал и спросил: «А где взять подставку?» Профессор ответил: «Это и есть вся психология — искать подставки».

ГЛАВА 9. ЗАКОНЫ СТРЕССА: ЧТО ОБЪЯСНЯЕТ

ЩЕРБАТЫХ

Юрий Щербатых, профессор, доктор биологических наук, в своей книге «Стресс и как с ним бороться» (2018) предлагает взгляд на стресс с позиции нейрофизиологии. Его ключевая идея: стресс — не враг, а инструмент. Враг — дистресс, то есть стресс, который превышает ресурсы организма.

Щербатых описывает несколько «законов» стресса, которые полезно знать:

Закон адаптации. Организм может приспособиться к нагрузке — если она растёт постепенно и чередуется с восстановлением. Если нагрузка постоянна и без отдыха — система ломается. Это как тренировка мышц: грамотная нагрузка делает их сильнее, а перетренированность — рвёт ткани.

Закон индивидуальности. Один и тот же стрессор вызывает разную реакцию у разных людей. То, что для одного — лёгкое волнение, для другого — паника. Это зависит от генетики, опыта, состояния нервной системы. Поэтому сравнивать «а вот мой коллега справляется, а ты нет» — бессмысленно и вредно.

Закон порога. Каждый имеет индивидуальный порог устойчивости к стрессу. Пока нагрузка ниже порога — система справляется. Выше — начинается срыв. Выгорание — это медленное, хроническое превышение порога.

Щербатых также обращает внимание на физиологию: при хроническом стрессе меняется баланс нейромедиаторов —

серотонина, дофамина, норадреналина. Это не «настроение упало» — это биохимия мозга. Поэтому при глубоком выгорании «просто взять себя в руки» не работает: нужно время, чтобы нейромедиаторная система восстановилась. Иногда — с медицинской помощью.

Важно: Щербатых — сторонник научно обоснованного подхода. Он критикует популярные мифы о «чудодейственных» техниках. Например, широко распространённое утверждение, что «смех в течение десяти минут снижает кортизол на треть», не имеет надёжного экспериментального подтверждения — исследования влияния смеха на уровень кортизола дают противоречивые результаты, а методология многих работ не позволяет говорить о точных процентах. Аналогично, рекомендация «обнимать человека двадцать секунд для выброса окситоцина» опирается на исследования телесного контакта, но конкретные сроки и количественные эффекты сильно варьируют между исследованиями и зависят от контекста. Щербатых подчёркивает: телесные практики работают, но не как «волшебная таблетка» с фиксированным эффектом, а как часть комплексного подхода к восстановлению.

* * *

Библиотекарь говорит посетителю: «Вам книгу по выгоранию?» Посетитель: «Да, но не очень длинную, я выгорел». Библиотекарь: «Тогда вот — Кабат-Зинн, двести страниц. Или Франкл — сто пятьдесят. Или Нагоски — триста, но там

смешно». Посетитель: «А можно ту, где написано "всё будет хорошо"?» Библиотекарь подумал: «Такой нет. Но есть та, где написано, почему вам кажется, что не будет. После неё "хорошо" уже не нужно — потому что вы перестаёте ждать "хорошо" и начинаете делать».

ГЛАВА 10. ДРУГИЕ ГОЛОСА: ЧТО ЕЩЁ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

Прежде чем перейти к практике, кратко о других авторах, чьи идеи повлияли на эту книгу.

Джон Кабат-Зинн, профессор медицины, создатель программы MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction — снижение стресса на основе осознанности). Его ключ: не бороться со стрессом, а менять отношение к нему через присутствие в моменте. Осознанность — не «думать о хорошем», а замечать, что происходит прямо сейчас, без оценки. Его книга «Wherever You Go, There You Are» (1994, на русском — «Куда бы ты ни шёл — ты уже там») — одна из лучших вводных в практику осознанности.

Келли Макгонигал, психолог Стэнфордского университета, автор книги «The Upside of Stress» (2016, на русском — «Спокойствие вопреки всему»). Её парадоксальный тезис: вреден не сам стресс, а вера в то, что стресс вреден. Если воспринимать стресс как вызов (а не угрозу) — тело реагирует иначе: сосуды не сужаются, сердце работает продуктивнее. Это не означает, что выгорание — «полезно». Но означает, что отношение к стрессу меняет его физиоло-

гическое воздействие. Макгонигал ссылается на исследование Келлера (Keller et al., 2012), опубликованное в журнале Health Psychology, которое показало: люди, испытывающие высокий стресс, но не верящие в его вред, имеют более низкий уровень смертности, чем те, кто испытывает низкий стресс, но верит, что он вреден.

Андрей Курпатов, психиатр и автор книг о мозге. В «Как избавиться от переутомления» (2022) он объясняет выгорание через нейробиологию: истощение дофаминовой и серотониновой систем, нарушение цикла сна-бодрствования, дисфункция префронтальной коры. Его подход — «система ясного мышления»: не эмоции решают проблему, а понимание механизма.

Виктор Франкл, психиатр, прошедший нацистские концлагеря и создавший логотерапию — метод психотерапии, основанный на поиске смысла. Его книга «Сказать жизни "Да"» (1946) — не о выгорании напрямую, но о том, как человек находит смысл в невыносимых условиях. Его тезис: человек может вынести почти всё, если видит смысл. Смысл — не «великая цель», а ответ на вопрос «зачем мне это?». При выгорании смысл часто теряется — и его восстановление часть пути обратно.

Я перечислил не всех — полный список с библиографическими данными в Приложении. Но эти пять авторов — фундамент, на котором стоит эта книга.

* * *

ЧАСТЬ IV. ПРАКТИКА: ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ ПРЯМО СЕЙЧАС

* * *

Выгоревший человек зашёл в магазин. Продавец: «Чем помочь?» Клиент: «Не знаю. Мне ничего не хочется». Продавец: «Тогда, может, воды?» Клиент: «Зачем?» Продавец: «Потому что вы стояли тут пять минут и ни разу не моргнули. Значит, вы либо робот, либо выгорели. Если робот — вам нужна розетка. Если выгорели — вода. Начнём с воды, это универсально».

ГЛАВА 11. ЕСЛИ СИЛ НЕТ ВООБЩЕ: УРОВЕНЬ 0

Денис — программист, двадцать восемь лет. Он выгорел так глубоко, что даже прочитать статью про выгорание казалось ему задачей уровня «поднять штангу сто килограммов». Не потому что он не умел читать — а потому что мозг отказывался обрабатывать текст. «Я открываю страницу, вижу слова, и они не складываются в смысл. Как будто между глазами

y

y



мозгом стена из ваты».

Если вы чувствуете нечто похожее — этот раздел для вас. Здесь нет упражнений, требующих ручки, блокнота или размышлений. Есть только микро-шаги.

УПРАЖНЕНИЕ 1.1. «Назови чувство»

Остановитесь. Скажите про себя одно слово: «истощён», «пусто», «тяжело», «бессилен». Не пытайтесь ничего изменить — просто назовите.

Зачем? Исследования нейробиолога Мэтью Либермана (UCLA, 2007), опубликованные в журнале *Psychological Science*, показали: называние эмоции активирует префронтальную кору и снижает активность миндалевидного тела — центра страха. Эффект называли «affect labeling». Буквально — когда вы даёте эмоции имя, она теряет часть власти над вами.

Как это было у Дениса: он лежал на диване и думал «мне плохо». Когда он заменил это на «я истощён. Я выгорел» — внутри что-то сдвинулось. Не сильно. Но «плохо» — туман, за который не ухватиться. «Истощён» — диагноз, с которым можно работать.

Как стало: Денис начал называть состояние каждый день, одним словом. Через неделю он заметил, что слова меняются: «истощён» → «пусто» → «слабо» → «вроде чуть легче». Это была первая динамика за полгода.

* * *

Монах сказал ученику: «Чтобы пройти тысячу ли, нужно сделать один шаг». Ученик ответил: «А если у меня нет сил даже на шаг?» Монах подумал и сказал: «Тогда просто стой. Стоять — это тоже действие. Главное — не ложиться». Ученик: «А если я уже лежу?» Монах: «Тогда дыши. Дыхание — это шаг, который можно делать лёжа».

ГЛАВА 12. МИКРО-ШАГИ: УРОВЕНЬ 1

Когда naming эмоции стал привычкой и появились крошечные силы — можно добавить ещё немного.

УПРАЖНЕНИЕ 2.1. «Стакан воды»

Звучит глупо? Возможно. Но обезвоживание усиливает усталость, туман в голове и раздражительность. Не нужно быть нейрофизиологом, чтобы понять: если мозг на семьдесят процентов состоит из воды, а вы не пьёте — он работает хуже.

Это не решение проблемы выгорания. Это маленький шаг заботы о теле, которое выгорело вместе с вами.

Ирина, бухгалтер, сорок три года: «Я просто начала пить стакан воды утром, сразу как встала. Не потому что поверила в чудо — а потому что это было единственное, на что у меня хватало сил. Через две недели я поняла, что голова по утрам работает чуть яснее. Не хорошо — но чуть. Этого было достаточно, чтобы добавить ещё один маленький шаг».

* * *

УПРАЖНЕНИЕ 2.2. «Три вдоха»

Вдох на четыре счёта. Выдох на шесть. Повторить три ра-

за.

Зачем? Удлиненный выдох активирует парасимпатическую нервную систему — «тормоз», который снижает частоту сердцебиения и уровень кортизола. Это базовый механизм, описанный во множестве исследований по дыхательной терапии (в том числе в программах MBSR Кабат-Зинна). Не нужно медитировать полчаса. Три вдоха — это тридцать секунд.

Олег, учитель, пятьдесят один год: «Я делал это между уроками. Стоял у окна в коридоре, три вдоха — и дальше. Не скажу, что стал дзен-мастером. Но перестал кричать на учеников, а это уже победа».

* * *

УПРАЖНЕНИЕ 2.3. «Одно слово»

Напишите в заметках телефона одно слово о том, как вы себя чувствуете. Не предложение — слово. «Тяжело». «Пусто». «Устал». «Страшно». Этого достаточно.

Зачем? Это продолжение affect labeling, но с записью. Когда вы фиксируете состояние, вы выносите его из головы наружу. Внешнее — легче увидеть, чем внутреннее. Через неделю у вас будет семь слов — и вы увидите динамику, которую изнутри не заметите.

* * *

УПРАЖНЕНИЕ 2.4. «Открой окно»

Откройте окно на одну минуту. Встаньте. Подышите. Закройте.

Зачем? Свежий воздух и смена температуры посылают мозгу сигнал: «что-то меняется». При выгорании мозг застревает в монотонности — одинаковая температура, одинаковое освещение, одинаковые стены. Малейшее изменение — это трещина в стене безразличия.

* * *

УПРАЖНЕНИЕ 2.5. «Разреши себе не делать ничего — без вины»

Скажите себе: «Сегодня я отдыхаю, потому что мне это нужно. Это не лень. Это восстановление». Произнесите вслух.

Зачем? Самое сложное при выгорании — не усталость, а вина за усталость. «Другие работают, а я лежу». «Я должен быть продуктивным». Эта вина — кислота, которая разъедает и без того тонкие ресурсы. Разрешение отдыхать — не пассивность. Это действие. Осознанный шаг к восстановлению.

* * *

Анна позвонила подруге и говорит: «У меня всё плохо, ничего не получается». Подруга: «Конкретно — что не получилось?» Анна: «Всё». Подруга: «Ты дышала сегодня?» Анна: «Ну да». Подруга: «Вот видишь — одно уже получилось». Анна повесила трубку и подумала: «Либо у неё чёрное чувство юмора, либо она гениальна. Наверное, и то и другое».

ГЛАВА 13. ДНЕВНИК «А ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ?» (ТЕХНИКА ABCDE)

Когда силы появились — пусть крошечные, но появились — можно перейти к основной технике Селигмана.

Пример. Анна, маркетолог, тридцать два года. В пятницу вечером руководитель вернул её отчёт с правками. Анна закрыла ноутбук и подумала: «У меня никогда ничего не получается с первого раза. Меня не ценят. Зачем я вообще тут работаю». В понедельник она не хотела идти в офис.

Это классический пессимистический атрибутивный стиль. «Никогда» — постоянно. «Ничего» — всеохватно. «Меня не ценят» — персонализация.

Техника ABCDE учит оспаривать эту триаду. Пять шагов: А (Adversity) — Случай. Только факты, без эмоций. «Руководитель вернул отчёт с правками в пятницу вечером».

В (Belief) — Убеждение. Что вы сказали себе? «У меня никогда не получается с первого раза. Меня не ценят».

С (Consequence) — Последствие. Что произошло внутри? «Бессилие, желание всё бросить, слёзы».

D (Disputation) — Оспаривание. А это правда — никогда? «На прошлой неделе меня хвалили за презентацию. Правки конкретные и справедливые. Переделать — это час работы, а не конец карьеры. Возврат с правками — нормальный рабочий процесс, не знак "ты плохая"».

Е (Energisation) — Что изменилось. «Стало легче. Могу сесть и сделать. Даже любопытно — что именно надо поправить».

У Анны было: пятничный возврат отчёта → «я никчём-

ная» → слёзы, бессонница, нежелание жить. Стало: пятничный возврат отчёта → «нормальный процесс, правки конкретные» → час работы, спокойный вечер. Не мгновенно — потребовалось три недели практики, чтобы реакция изменилась.

Начинайте с мелких ситуаций — на 3–4 балла из 10. Не с «меня уволили», а с «коллега не ответил на сообщение». Мозг учится новому стилю мышления, как мышца — через повторение. Две-три недели практики — и вы начнёте ловить автоматические мысли раньше, чем они успеют отравить весь день.

* * *

Психолог дал клиенту задание: записать три стрессовые ситуации и как он с ними справлялся. Клиент принёс: «Ситуация 1 — завал. Справлялся: работал. Ситуация 2 — конфликт. Справлялся: молчал. Ситуация 3 — ссора дома. Справлялся: ушёл». Психолог: «И что объединяет все три?» Клиент: «Я справлялся». Психолог: «Нет. Во всех трёх вы не справлялись — вы избегали, замалчивали и убегали. Но вашему мозгу это очень удобно называть "справлялся"». Клиент: «А в чём разница?» Психолог: «Справляться — это когда после стало лучше. Избегать — это когда после стало тише. Тише — не значит лучше».

ГЛАВА 14. АУДИТ: КАК Я СПРАВЛЯЮСЬ?

Вспомните три трудные ситуации за последний месяц. Как вы с ними справлялись?

Это не риторический вопрос. Возьмите ручку или откройте заметки и честно запишите.

Пример. Сергей, инженер, сорок лет:

— «Завал на работе». Справлялся: работал вечерами и в выходные. (сверхвовлечённость)

— «Конфликт с коллегой». Справлялся: перестал с ним разговаривать. (дистанцирование)

— «Ссора с женой». Справлялся: ушёл в комнату и молчал. (избегание)

Три из трёх — дезадаптивные стратегии. Сергей не слабый и не глупый. Он истощён. Его психика выбрала то, что требует меньше всего энергии: уйти, спрятаться, замолчать. Но эти стратегии — не решение, а отсрочка. Проблемы не решаются, а накапливаются.

У Сергея было: три дезадаптивные стратегии, ощущение «всё разваливается, а я ничего не могу». Стало: после аудита он осознал, что избегает и дистанцируется — и что это не «характер», а истощение. Это знание не решило проблемы, но сняло вину: «я не плохой, я усталый». А с этого начинается путь.

Если преобладают «спрятаться», «отложить», «сам виноват» — это не повод ругать себя. Это данные. Как термометр: показывает температуру, а не ставит диагноз. Но если температура высокая — пора что-то менять.

* * *

Стоик Эпиктет говорил: «Из всего, что есть, одно нахо-

дится в нашей власти — наши собственные мысли. Остальное — нет». Один современный менеджер прочитал это и сказал: «Эпиктет явно не работал в корпорации. Там в нашей власти только пароль от почты. И то его каждые три месяца меняет отдел безопасности».

ГЛАВА 15. ТРИ КРУГА: МОЙ, НАШ И ЧУЖОЙ

Нарисуйте на бумаге три круга — один внутри другого.

Внутренний круг — то, что я контролирую напрямую. Мои реакции, моё расписание, мой выбор обратиться за помощью. Здесь действую.

Средний круг — то, на что я могу влиять. Разговор с руководителем, предложение изменить процесс, просьба о помощи. Здесь иницирую.

Внешний круг — то, что не в моей власти. Решения руководства, экономическая ситуация, чужие характеры, глобальные кризисы. Здесь принимаю как данность, а не как вину.

Пример. Лена, врач-педиатр, тридцать шесть лет:

— Внутренний круг: «Я могу контролировать, как реагирую на сложных пациентов. Могу контролировать, во сколько ложусь спать. Могу записаться к супервизору».

— Средний: «Я могу поговорить с заведующей о переработках. Могу предложить изменить график дежурств».

— Внешний: «Я не могу изменить систему здравоохранения. Не могу заставить родителей быть вежливыми. Не могу отменить ночные дежурства».

У Лены было: «всё плохо, я ничего не могу, система сломана, и я сломана». Стало: «внутренний круг — мой, здесь я хозяйка. Средний — попробую поговорить. Внешний — приму как погоду. Не нравится, но не моя ответственность».

Эта техника из когнитивно-поведенческой терапии помогает остановить самообвинение — главную дезадаптивную стратегию при выгорании. Мы тратим колоссальное количество энергии, пытаясь контролировать то, что нам неподвластно. Оставьте эту энергию для того, что в вашей власти.

* * *

Мужчина пять лет не говорил жене, что устал. Жена думала: «ему всё равно». Муж думал: «она должна сама видеть». Через пять лет они развелись. На суде он сказал: «Я просто устал». Она заплакала: «Почему ты не сказал раньше?» Он: «Я думал, это стыдно». Она: «Что стыдно — устать?» Он: «Нет. Сказать, что устал». Мораль: молчание — не защита. Молчание — медленный самоубийственный процесс, в котором гибнут двое.

ГЛАВА 16. ПРАВИЛО ОДНОГО РАЗГОВОРА

При выгорании самое опасное — молчание. Выгорание растёт в тишине.

Правило простое: раз в неделю — один честный разговор с человеком, которому доверяете. Не обязательно с психологом. С другом, коллегой, партнёром. Не «как дела?» — а «честно: мне тяжело, и я хочу это сказать вслух».

Зачем? Слова, сказанные вслух, теряют власть. Молчание

её усиливает. Когда вы проговариваете состояние — оно перестаёт быть тёмной комнатой внутри и становится чем-то, что можно увидеть снаружи.

Пример. Павел, архитектор, сорок пять лет: «Я не говорил жене, что выгорел. Думал, сам справлюсь. Думал, это слабость — говорить о таком. Когда наконец сказал — она не стала давать советы. Просто обняла и сказала: "Я вижу, как тебе тяжело". И это было больше, чем все дневники и техники вместе взятые».

У Павла было: полгода молчания, нарастающая изоляция, чувство «никому не нужен». Стало: один разговор в неделю с женой, потом — с другом. Не каждый разговор был глубоким. Но дверь открылась, и через неё пошёл воздух.

* * *

Один руководитель каждые три месяца спрашивал сотрудников: «Как дела?» Все отвечали: «Нормально». Он записывал «нормально» и шёл дальше. Через год половина команды уволилась от выгорания. Руководитель был удивлён: «Но они же говорили, что нормально!» Психолог, которого наняли для разбора, сказал: «"Нормально" — это не ответ. Это заглушка. Когда человек говорит "нормально" — это значит: "я не верю, что вы хотите услышать правду"».

ГЛАВА 17. ПРОВЕРКА РАЗ В КВАРТАЛ

Раз в три месяца задавайте себе три вопроса — по трём признакам выгорания, которые выделила Кристина Маслач:

1. Истощение. Восстанавливаюсь ли я после выходных?

Хватает ли мне сил на обычные вещи — приготовить ужин, сходить в магазин, погулять?

2. Цинизм. Не стала ли мне безразлична работа, которая раньше была важна? Не раздражают ли меня люди, которых я раньше любил? Не появилась ли привычка язвить вместо шутить?

3. Снижение эффективности. Чувствую ли я, что делаю что-то значимое? Или просто «кручу колесо»? Не кажется ли мне, что мои усилия — как вода в песок?

Если на два из трёх вопросов ответ — «да, и всё хуже» — это сигнал. Не паника, но повод остановиться и спросить: что нужно менять?

Пример. Наталья, логопед, двадцать девять лет: «Я делаю эту проверку каждые три месяца. Первая — всё красное. Вторая, через три месяца — истощение чуть меньше, цинизм такой же, эффективность ещё упала. Третья, через шесть месяцев — истощение жёлтое, цинизм жёлтый, эффективность зелёная. Я увидела динамику. Не по ощущениям — по записям. Это помогло не бросать работу над собой».

* * *

Спортсмен после марафона лежал на траве и тяжело дышал. Тренер подошёл и говорит: «Вставай, надо двигаться, молочная кислота выйдет». Спортсмен: «Я не могу». Тренер: «Ты можешь. Тебе просто нужно дать телу сигнал, что забег окончен. Походи минут пять». Спортсмен: «А если не похо-

дить?» Тренер: «Тогда завтра ты не встанешь. Тело будет думать, что ты ещё бежишь. И будет держать все мышцы в тонусе. Всю ночь». Это и есть незавершённый цикл стресса — только у вас не марафон, а жизнь.

ГЛАВА 18. ЗАВЕРШЕНИЕ ЦИКЛА СТРЕССА: ТЕЛО, КОТОРОЕ НЕ ПОНЯЛО

Помните метафору Нагоски про медведя? Тело запускает реакцию «бей или беги», но не получает сигнала «мы спаслись». Цикл не завершён. Кортизол остаётся в крови. День за днём.

УПРАЖНЕНИЕ 6.1. «Двадцать минут движения»

Не «тренировка». Не «спорт». Просто движение — ходьба, танцы на кухне, протирка пола, прогулка с собакой. Двадцать минут. Цель — не калории, а сигнал телу: «мы победили, мы спаслись, теперь можно расслабиться».

Упражнение 6.2. «Плач на пять минут»

Нагоски прямо рекомендуют плач как способ завершения цикла стресса. Плач — не слабость. Это физиологический механизм сброса: вместе со слезами выделяются гормоны стресса. Если хочется плакать — плачьте. Не «держитесь». Тело знает, что делает.

Упражнение 6.3. «Смех — любой»

Нагоски также включают смех в список способов завершения цикла. Не «смех десять минут снижает кортизол на треть» — как я уже говорила, точные цифры не подтверждены. Но механизм работает: искренний смех активирует па-

расимпатическую систему и снижает мышечное напряжение. Любой — от комедии, от разговора с другом, от абсурдного мема. Главное — искренний, а не вежливый.

Пример. Катя, дизайнер, двадцать семь лет: «Я стала смотреть по вечерам стендап. Не чтобы "отдыхать продуктивно" — а чтобы хоть раз за день рассмеяться. Через две недели поняла, что засыпаю легче. Не потому что смех — лекарство. А потому что тело наконец получало сигнал "угроза миновала, можно расслабиться"».

* * *

Один человек любил говорить «да». Да — коллеге, который просил помочь с отчётом. Да — начальнику, который давал ещё задачу. Да — маме, которая просила приехать в выходные. Да — другу, который звал на корпоратив. Однажды он пришёл к психологу и сказал: «Я всем говорю "да", и у меня нет жизни». Психолог: «А вы пробовали сказать "нет"?» Человек побледнел: «А это не страшно?» Психолог: «Страшно. Но не так страшно, как то, что с вами сейчас происходит. Выгорание страшнее, чем слово "нет"».

ГЛАВА 19. ГРАНИЦЫ: ИЛИ ПОЧЕМУ ОПТИМИЗМ БЕЗ ГРАНИЦ — ПОЖАР

Вернёмся к парадоксу из Главы 6. Оптимизм — щит, но без границ — бензин. Границы — это то, что отличает «я верю, что справлюсь» от «я должен справиться со всем сам».

УПРАЖНЕНИЕ 7.1. «Инвентаризация обязательств»

Список: всё, что вы делаете за неделю. Работа. Дом. Дети. Родители. Друзья. Хобби. Обязательства перед собой. Потом — отметьте: что вы делаете потому что хотите? А что — потому что «надо», «неудобно отказать», «без меня не справятся»?

Это не призыв всё бросить. Это — увидеть. Невидимое не изменить.

Пример. Михаил, юрист, тридцать восемь лет: «Я выписал всё. Получилось сорок семь пунктов. Из них "хочу" — восемь. Остальные — "надо". Я не бросил тридцать девять пунктов. Но я увидел, что ношу на себе чужой груз. И начал потихоньку — по одному пункту в неделю — возвращать его владельцам».

У Михаила было: сорок семь обязательств, из которых тридцать девять — «надо». Чувство «я всё тащу, и все на мне». Стало: через два месяца — тридцать два пункта, из них пятнадцать — «хочу». Не идеально. Но тринадцать пунктов чужой ответственности вернулись к своим хозяевам.

* * *

Парень рассказал: «Я работал до двух ночи, потому что думал: ещё чуть-чуть и закончу. Потом понял, что "ещё чуть-чуть" — это не временной отрезок, а образ жизни. "Ещё чуть-чуть" длится годами». Психолог кивнул: «Вы описываете сверхвовлечённость. Знаете, в чём её коварство? Она выглядит как трудолюбие. Её хвалят. Её повышают по службе.

А потом человек лежит на полу и не может встать — и все удивляются: "но он же был таким молодцом!"»

ГЛАВА 20. СВЕРХВОВЛЕЧЁННОСТЬ: КАК ОСТА- НОВИТЬСЯ

Если вы узнали себя в парадоксе из Главы 6 — «ещё чуть-чуть и справлюсь», «я сам это сделаю», «отдохну потом» — эта глава для вас.

УПРАЖНЕНИЕ 8.1. «Стоп-сигнал»

Выберите один триггер, после которого вы останавливаетесь. Не «после того как всё сделаю» — а конкретный сигнал. Например: «когда я в третий раз за вечер открываю рабочий чат после ужина — закрываю ноутбук». Или: «когда чувствую, что глаза горят и руки дрожат — встаю и ухожу на пятнадцать минут».

Пример. Дмитрий, продакт-менеджер, тридцать один год: «Моим стоп-сигналом стало правило: после девяти вечера телефон в шкаф. Не на тумбочке — в шкафу, в другой комнате. Первые две недели я вставал и шёл за ним, как зомби. Потом — стало легче. Через месяц — перестал открывать рабочий чат вечером вообще».

У Дмитрия было: рабочий чат до одиннадцати вечера, бессонница, «мозг не выключается». Стало: телефон в шкафу после девяти, сон вернулся через три недели.

* * *

Перфекционист написал письмо. Прочитал пять раз. Двадцать минут правил запятые. Потом удалил и написал за-

ново. Потом снова проверил. Полтора часа. Получатель ответил через минуту: «Ок, спасибо». Перфекционист сказал: «Полтора часа — и "ок, спасибо"?» Его друг-неперфекционист написал письмо за три минуты, забыл проверить и отправил. Получатель ответил: «Ок, спасибо». Мораль: мир не различает ваших страданий. Он видит результат. А результат — одинаковый.

ГЛАВА 21. ПЕРФЕКЦИОНИЗМ: ВРАГ, КОТОРЫЙ ПРИТВОРИЛСЯ ДРУГОМ

Перфекционизм — не «высокие стандарты». Это тревога, замаскированная под добродетель. «Если я сделаю идеально — меня не уволят, не раскритикуют, не отвергнут».

Проблема: идеально не бывает. И пока вы пытаетесь — вы тратите в три раза больше энергии, чем нужно. При выгорании это фатально.

УПРАЖНЕНИЕ 9.1. «Восьмидесятипроцентное правило»

Выберите одну задачу и сделайте её на восемьдесят процентов. Не на сто. На восемьдесят. Отправьте. Подождите. Что случится?

В девяти случаях из десяти — ничего. Никто не заметит разницы между «идеально» и «на восемьдесят». Ваш страх — не реальность, а привычка.

Пример. Жанна, редактор, тридцать четыре года: «Я перечитывала каждое письмо пять раз перед отправкой. Полтора часа на одно письмо. Решила: пишу, проверяю один раз, от-

правляю. Первые дни — сердце колотилось. Никто. Не. Заметил. Ни один человек из тридцати получателей не написал "вы опечатались в третьем абзаце". Мир не рухнул».

У Жанны было: полтора часа на письмо, двенадцать писем в день, переработка три часа ежедневно. Стало: десять минут на письмо, освобождённое время — на обед, прогулку, жизнь.

* * *

Рабочий на заводе каждый день закручивал гайки. Однажды его спросили: «Зачем?» Он ответил: «Чтобы мост не рухнул». Через двадцать лет его спросили снова: «Зачем?» Он ответил: «Не знаю. Но если я перестану — что-то случится». Смысл — это не великая цель. Смысл — это ответ на вопрос «что случится, если я перестану?». Иногда ответ — «рухнет мост». Иногда — «полки будут пустые». Иногда — «дети не получают ужин». Это не мало. Это — всё.

ГЛАВА 22. СМЫСЛ: КОГДА «ЗАЧЕМ» ТЕРЯЕТСЯ

Виктор Франкл писал: человек может вынести почти всё, если видит смысл. При выгорании смысл часто теряется первым. «Зачем я это делаю? Кому это нужно? Какая разница?»

УПРАЖНЕНИЕ 10.1. «Один ответ»

Задайте себе вопрос: «Если бы я не делал эту работу — чего бы не хватило миру?» Не «что бы я потерял» — а «чего бы не хватило миру».

Это не про великие свершения. «Без моей работы людям было бы труднее дозвониться в техподдержку». «Без меня

мои дети не получили бы ужин». «Без моего отчёта руководитель принял бы неверное решение». Маленькое, но конкретное.

Пример. Андрей, логист, сорок два года: «Я думал, моя работа — возить коробки. Бессмысленно. Когда задал себе этот вопрос, ответ был: "Без меня полки в пяти магазинах были бы пустые, и двести человек не смогли бы купить хлеб". Это не спасение мира. Но это не бессмысленно».

* * *

Жена выгоревшего мужа говорит психологу: «Он не разговаривает со мной. Он приходит, ест, ложится на диван и молчит. Я думаю, он разлюбил». Психолог спрашивает мужа: «Вы разлюбили?» Муж: «Нет. Я просто не могу. Не могу говорить. Не могу слушать. Не могу быть. Я как батарейка, которую поставили в зарядку, а она не заряжается». Жена заплакала: «Я думала, я причина. А я просто рядом».

ГЛАВА 23. ВЫГОРАНИЕ И ОТНОШЕНИЯ: ТЯЖЕСТЬ, КОТОРУЮ ВИДЯТ ДРУГИЕ

Выгорание редко приходит одно. Оно приносит с собой спутников: раздражительность, изоляцию, равнодушие к близким. И это часто больше, чем сама усталость.

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.