

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО КНИГА

КАК ВЫХОДИТЬ ИЗ ВЫГОРАНИЯ

ВЕРНИ СЕБЕ ЭНЕРГИЮ,
СМЫСЛ И ЖИЗНЬ



БОЛЬШЕ
ЭНЕРГИИ



СПОКОЙНЫЙ
УМ



БАЛАНС
В ЖИЗНИ



НОВЫЕ
ЦЕЛИ

Nik Agent

Как выходить из выгорания

<https://litres.ru/74685329>

SelfPub; 2026

Аннотация

Выгорание — не слабость и не лень. Это защитное отключение исправной сети, которую слишком долго гоняли на пределе, — как выбитые пробки в доме, чтобы дом не сгорел. Из выгорания нельзя выпрыгнуть за выходные, но из него можно выйти — шаг за шагом, по проверенной колее.

Внутри — рабочая система: щиток с тремя состояниями и двенадцатью признаками; дневник двух счётчиков — прихода и расхода энергии; пять коротких замыканий, из которых собирается почти любое выгорание; топка тела; три рубильника выхода — тело, границы, смысл; план «Девяносто дней» и осмотр щитка раз в месяц.

Понятные инструменты, живые истории и ни слова про «просто отдохни». Для всех, кто работает — в офисе, на смене, дома с детьми — и хочет вернуть огонь без увольнения и переезда. Третья книга прикладной серии «Как» — читается независимо от предыдущих.

Содержание

Вступление. Пять минут до рабочего дня	5
Часть I. Щиток	12
Глава 1. Понедельник, 7:58	14
Глава 2. Дом с проводкой	21
Глава 3. Три состояния щитка	28
Глава 4. Двенадцать признаков	34
Глава 5. Почему нельзя «просто отдохнуть»	40
Глава 6. Пять мифов о выгорании	46
Глава 7. Два счётчика	53
Часть II. Пять коротких замыканий	60
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Nik Agent

Как выходить из выгорания

Как выходить из выгорания

Автор: nikagent

© nikagent, 2026

Все права защищены. Копирование, воспроизведение и распространение текста или его частей без письменного разрешения автора запрещены.

Книга носит просветительский характер и не заменяет консультацию врача или психотерапевта. Описываемые практики — общеоздоровительные и предназначены для работы с бытовым, рабочим переутомлением здорового человека.

Если истощение сильное, держится неделями, ломает сон, аппетит и отношения — это повод обратиться к специалисту. Решение обратиться за помощью — признак зрелости, а не слабость.

Все герои и истории в книге собирательные: они составлены из типичных, многократно описанных переживаний и не изображают конкретных людей. Совпадения случайны.

Возрастная категория: 12+

Вступление. Пять минут до рабочего дня

Понедельник, 7:58. Вера, тридцать семь лет, руководитель проектного отдела большой компании, сидит в машине на парковке у офиса — и не может выйти. Двигатель заглушен, до стеклянных дверей двести метров, чашка кофе из придорожной остыла ещё на светофоре. Внутри — тишина, какой не бывает у живых людей: не спокойная, а пустая, как в квартире после отъезда. Вера смотрит на двери офиса и делает открытие, которое потом назовёт самым честным моментом последних двух лет: она не боится и не расстроена — она просто не может. Руки лежат на коленях, телефон уже трижды мигнул про девять уведомлений, а тело не двигается с места, будто между сиденьем и педалью включён кто-то третий, у кого есть право голоса.

При этом всё в порядке — по документам. Проект сдан, квартал закрыт, премия начислена, на корпоративном портале у отдела Веры лучшие показатели за год. Ничего страшного не произошло ни в пятницу, ни в субботу, ни в это понедельничное утро. Если бы произошло, Вера бы поняла, откуда эта тяжесть, — на страшное реагирует каждый, и это нормально. Странность была в другом: катастрофы не было, а сил не было тоже. И ещё была одна странность, которую

Вера заметила уже позже: память не сразу поднимает такие вещи на поверхность — последние месяцы она перестала хотеть — чего угодно. Не работать, отдыхать, есть, разговаривать. Всё, что раньше называлось «моё», теперь числилось в графе «надо».

Если вы открыли эту книгу, вы знаете, что это состояние. Может быть, у вас оно звучит тише, чем у Веры: вы ещё ходите на работу, но уже с утра считаете часы до вечера, а хобби, на которое раньше находился азарт, числится в списке «когда-нибудь». Может быть, громче: сон, который не восстанавливает, слово «бесит» в ответ на всё, чувство, что вы — батарейка, которую десять лет разряжали и ни разу не ставили на зарядку. В любом случае начнём с главного и сразу: вы не сломаны. И вы не ленивы. С вами произошло то, что происходит с исправной техникой, которую двадцать месяцев подряд включали на максимум: сработала защита. Врачи и психологи называют это выгоранием. Мы в этой книге будем называть это так же — но разберём его не как приговор, а как состояние с механикой, датчиками и рычагами.

У этой книги есть одна честная мысль, и она стоит на первой странице, чтобы вы знали условия сделки сразу. **Из выгорания нельзя выпрыгнуть.** Ни за выходные, ни за отпуск, ни за три дня на даче с телефоном в руке — все, кто пробовал, знают: отпуск на фоне выгорания — это отдых тела при выключенной голове, а в воскресенье вечером всё возвращается, иногда с процентами. Но **из выгорания**

МОЖНО ВЫЙТИ — шаг за шагом, как выходят из долгой болезни, из долга или из глубокого снега: не рывком, а по проверенной колее, с опорой на конкретные действия, каждое из которых по силам даже человеку, у которого на всё остальное сил нет. Эта книга — карта такой колеи. Не мотивационная, не философская, не «просто отдохни» — а техническая, с датчиками, шкалами и порядком действий.

Щиток, пять замыканий и три рубильника

Всю систему мы разберём по частям, но вот её карта — чтобы вы с первой страницы понимали, куда мы идём. Представьте, что вы — дом, в котором живёт проводка. Проводка эта тянет всё: работу, семью, планы, чужие просьбы, новостной поток, собственные «надо». У любого дома есть электрический щиток, и у вашей внутренней сети он тоже есть. Когда нагрузка в норме, вы живёте как живётся: работаете, устаёте, отдыхаете, и заряд восстанавливается сам, как восстанавливается равновесие у здорового человека. Но когда нагрузка становится хронической — месяц за месяцем, без выходных для проводки, без ремонта, без пауз, — в какой-то момент щиток делает единственное, что умеет: **выбивает пробки**. Свет гаснет не потому, что дом плохой. Свет гаснет, чтобы дом не сгорел.

Это переворачивает привычный взгляд на выгорание, и на этом перевороте стоит вся книга. Выгорание — не ваша слабость, не лень, не испорченный характер и не ошибка выбора профессии. Это защитное отключение исправной системы,

которую слишком долго гоняли на пределе. А раз это защита, то выход строится не на уговорах («соберись, всё хорошо!») и не на силе воли — с выбитыми пробками сила воли бессильна так же, как бессильна лампа при отсутствии тока. Выход строится на трёх вещах: понять, где просело напряжение, вернуть базовый ток (сон, еда, движение, границы) и убрать те участки проводки, которые коротят снова и снова — перегруз без конца, бессмысленная работа, неравный счёт, одиночество, конфликт с собственными ценностями.

Инструментов в книге пять. Первый — **щиток**: способ оценить своё состояние честно, по двенадцати признакам, и понять, где вы — в норме, в тлении или в темноте. Второй — **два счётчика**: простой дневник, который покажет, что именно разряжает вас и что возвращает, — люди удивляются, увидев свой энергобаланс на бумаге. Третий — **пять коротких замыканий**: главные причины, по которым проводка не держит, и почти любое выгорание собирается из комбинации двух-трёх из них. Четвёртый — **три рубильника выхода**: тело, границы, смысл — в этом порядке, потому что порядок нарушать нельзя, как нельзя штукатурить дом, пока в нём нет электричества. Пятый — **план «Девяносто дней»**: тридцать дней на стабилизацию, тридцать на перестройку, тридцать на прогрев — с конкретными действиями на каждую неделю.

Вся система на одном листе

Вот вся книга в одиннадцати строках — повесьте себе на

видное место и возвращайтесь, когда собьётесь с маршрута. Первое: выгорание — сработавшая защита, а не поломка характера. Второе: три состояния сети — зелёная, жёлтая, тёмная — опознаются по двенадцати признакам (глава четвёртая). Третье: усталость уходит за отдых, тление — нет; два дня честного отдыха покажут, где вы. Четвёртое: тление собирается из пяти коротких замыканий — перегруз без конца, бессмыслица, неравный счёт, одиночество, конфликт с ценностями (часть вторая). Пятое: топка тела — сон по расписанию, еда по часам, тридцать минут ходьбы, вода — запускает ток уже на второй-третьей неделе (глава двадцать). Шестое: в тьме — «неделя ничего» и минимальный режим; в тьме не принимаются решения (главы девятнадцатая и двадцать первая). Седьмое: выход — три рубильника по порядку: тело, границы, смысл (часть четвёртая). Восьмое: границы — это дно дня, окна доступности, «нет» через паузу и разговор о нагрузке с руководителем (главы двадцать пятая — двадцать седьмая). Девятое: смысл возвращается связью с результатом, живыми участками и микросмыслами (глава двадцать восьмая). Десятое: люди — розетки; круг восстанавливается расписанием, а не настроением (глава двадцать девятая). Одиннадцатое: осмотр щитка — двадцать минут раз в месяц — держит выход на всю жизнь (глава тридцать пятая).

Как читать эту книгу

Три правила. Первое: читайте по порядку. Части устроены

так, что каждая опирается на предыдущую, и вторая часть («почему коротит») делает третью и четвёртую («как выходить») вдвое понятнее — без механики любая практика выглядит как заговор или шаманство. Второе: делайте практики по ходу чтения. Каждая занимает от пяти до пятнадцати минут и не требует ничего, кроме листа бумаги и честности. Книга, прочитанная без практики, остаётся конспектом, а конспект ток не возвращает. Третье: не ждите чуда за неделю — ждите сдвига за месяц. Выгорание копилось месяцами и годами, и выходит оно не щелчком, а градус за градусом, как оттаивает дом после долгой зимы. Зато у выхода из выгорания есть свойство, которого нет у многих других состояний: однажды разобравшись, где именно коротит, вы увидите это место всюду и больше не повторите путь до темноты.

И последнее, важное. Эта книга — просветительская: она учит работать с бытовым, рабочим переутомлением здорового человека, и она не заменяет врача и психотерапевта. Если истощение у вас такое, что не отпускает неделями, если ломается сон и аппетит, если тело давно сигнализирует о том, что ему плохо, — ваша ситуация уже не «настройка», а поломка, и с поломками работают специалисты. Глава двадцать третья подскажет, как понять этот момент, а глава тридцать четвёртая расскажет, как выглядит помощь специалиста и почему её не надо бояться, — прочитайте их даже если вам кажется, что они не про вас: знание о выходе делает сам коридор светлее. Обращение за помощью — не пораже-

ние читателя этой книги, а её высшая ступень.

А теперь вернёмся к Вере — к её машине, парковке и двумстам метрам до офиса, которые в то понедельник показались ей двумястами километрами. Между этим утром и финалом книги пройдёт девяносто дней, тридцать пять глав, три рубильника и один честный разговор с самой собой. В последней главе мы снова увидим ту же парковку — и посмотрим, что изменилось. Начинаем — с понедельника, в который всё стало видно.

Часть I. Щиток

Любой ремонт начинается с осмотра. Пока состояние остаётся общим словом — «устал», «нет настроения», «всё надоело», — работать с ним невозможно: на слово не встаёт ни один рычаг. Поэтому первая часть книги занимается тем, что делает любой толковый мастер перед починкой: находит щиток, открывает дверцу и честно смотрит, в каком положении пробки. В семи главах этой части мы разберём, что такое выгорание на самом деле и чем оно не является, познакомимся с метафорой дома с проводкой, составим карту двенадцати признаков, научимся отличать тление от обычной усталости, разберём пять мифов, из-за которых люди годами ходят по кругу, и заведём два счётчика — прихода и расхода энергии. К концу части у вас на руках будет точный ответ на вопрос «где я сейчас» — с цифрами, списками и без самообмана. Это скучная, незаметная и самая ценная работа во всей книге: диагностика, сделанная честно, уже наполовину есть лечение.

Прежде чем открывать щиток, договоримся о правиле безопасности всей диагностики: осмотр проводится без приговора. Всё, что вы найдёте в своих признаках, счётчиках и картах, — это показания прибора, а не оценка вас. Прибор не ругает, прибор измеряет; человек, у которого «много признаков», — не хуже человека, у которого мало, — он просто

далее на наклонной плоскости, и его маршрут длиннее. Если по ходу части вам станет не по себе от количества узnanного — остановитесь, закройте книгу и вернитесь вечером: диагностика в состоянии паники даёт завышенные показания, как температура, измеренная после бега. И второе правило: диагностика делается письменно. Память под действием тьмы подтасовывает показания в обе стороны — «всё хорошо» и «всё погребло» она рисует одинаково уверенно; бумага не подтасовывает. Ручка в руку — и поехали.

Глава 1. Понедельник, 7:58

Вера сидела в машине восемь минут. Она знала это точно, потому что восемь минут — это была длина любимого подкаста, который она обычно слушала на парковке, допивая кофе, и вот подкаст кончился, а она всё ещё сидела. За лобовым стеклом шёл обычный понедельник: дворник подметал площадку, из двери подъехавшей машины вышел коллега с ноутбуком под мышкой, на стеклянных дверях офиса отражалось серое утреннее небо. Всё это было нормальным миром, миром, в котором люди выходят из машин и идут на работу. Вера смотрела на этот мир как через витрину — и не могла войти в него. Не потому, что боялась. Не потому, что расстраивалась. Просто не было силы — той базовой, безымянной, из которой складывается любое утро любого дня: встать, выйти, сделать.

Самое странное в той сцене — что за девять лет в компании Вера не пропустила ни одного понедельника. Она была тем человеком, на котором держались графики, риски и встречи, тем, кому руководитель говорил «нужно что-то срочное — отдадим Вере». Её отдел три года подряд закрывал квартал в ноль просрочек, её хвалили на планёрках, её фото висело в разделе «команда месяца». И вот этот человек — дисциплинированный, ответственный, надёжный — сидел в припаркованной машине и физически не мог пре-

одолеть двести метров. От этого расхождения внутри делалось ещё тяжелее: Вера не узнавала себя. «Я всегда на месте, — думала она, — я всегда в форме. Что со мной происходит?» И отвечала себе привычным, автоматическим: «Ничего. Просто устала. Все устают».

Невидимость на одиннадцатый месяц

В том «все устают» была и правда, и главная ловушка. Правда — в том, что усталость действительно бывает у всех: тяжёлая неделя, бессонная ночь, аврал перед праздником — и в пятницу вечером человек как выжатый лимон, а в воскресенье уже живой. Ловушка — в том, что с этой бытовой усталостью Вера сравнивала своё состояние уже одиннадцатый месяц, и сравнение каждый раз «проходило»: ну что я, слабее других? Другие работают, другие справляются. Так работает невидимость выгорания: оно нарастает медленно, по пять граммов в неделю, и каждый отдельный день выглядит нормальным — чуть тяжеловатым, но нормальным. Нет дня, когда «стало плохо», есть одиннадцать месяцев, когда «стало понемногу». Градусник не показывает момент, когда началась зима: на каждом конкретном делении вроде бы ещё осень.

А по-настоящему не видит выгорание ещё и потому, что оно прячется за работоспособностью. Выгоревший человек чаще всего продолжает работать — иногда долго, иногда хорошо, иногда даже блестяще, на инерции мастерства, на привычке, на страхе подвести. Со стороны — команда, руково-

датель, семья — всё выглядит так: человек работает, значит, человек в порядке. Никто не видит цену, которой достаётся эта работоспособность: утренний подъём как подъём в гору, вечера, в которых нет ни одной собственной мысли, сон, из которого выходишь не отдохнувшим, а просто другим. Выгорание — редкое состояние, которое умеет имитировать норму снаружи и при этом полностью изнутри съедать норму. Вера держалась на мастерстве и привычке ещё месяц после того понедельника. Это ничего не изменило — только сдвинуло день, когда всё встало окончательно.

Ещё одна причина невидимости — стыд. Выгоревшему человеку кажется, что жаловаться не на что: «ну подумаешь, устал, у других работы по три смены». Вера смотрела на знакомую медсестру, которая тянет сутки через трое, на брата-водителя, который крутится за рулём двенадцать часов, — и говорила себе: моё-то горе какое, сидишь в тёплом офисе. Это сравнение вниз, и оно коварно: оно обесценивает реальное состояние, потому что страдание не измеряется теплотой офиса. Выгорание у хирурга и выгорание у мамы в декрете, у программиста и у продавщицы — это одно и то же состояние с одной и той же механикой, и мера чужой тяжести не отменяет вашей. Проводка в тёплом доме перегорает точно так же, как проводка в холодном.

Задайте себе ещё один вопрос перед тем, как перевернёте страницу: сколько лет вы уже говорите себе «просто устал»? У большинства ответ измеряется не месяцами — годами, и

это не преувеличение: тление до тьмы идёт от года до трёх, и почти весь этот срок человек живёт с надписью «просто устал» на собственном пороге. Почему так долго? Потому что у тления есть свойство: оно выглядит как характер. «Я стал вспыльчивый» — а не «я в перегрузе с февраля». «Я разленился» — а не «у меня уже полгода не восстанавливается сон». «Я разлюбил свою работу» — а не «моя работа третий год состоит из чужих задач». Каждый симптом тьмы человек переупаковывает в свойство себя — и потому не идёт чинить условия, а идёт чинить себя: поучает, заставляет, стыдит. Эта переупаковка — главный механизм, на котором выгорание живёт годами, и первое действие этой книги — не практика, а перевод: каждая строка «я стал таким-то» должна быть переписана в строку «у меня что-то происходит». С этого перевода начинается всё остальное.

Здесь будет уместна история Димы — тридцати двух лет, программиста, у которого выгорание долго изображало из себя успех. Дима пришёл в новую компанию на подъёме: высокая зарплата, сильная команда, сложные задачи. Первый год он горел делом — и все вокруг видели горение. Второй год он «стабильно работал»: всё вовремя, всё чисто, только перестал спорить на планёрках и перестал читать профессиональные статьи — «некогда». Третий год он заметил, что суббота стала длинной, как рабочий день, только без задач: лежит, смотрит в потолок и не может понять, чего ему не хватает. А на четвёртом году, в очередном релизе, который

он делал на автомате, — пропустил ошибку, которую новичок бы не пропустил: не потому, что не знал, а потому, что внутри уже никого не было дома. Руководитель сказал ему тогда странную фразу: «Ты в последнее время как будто не здесь». Дима хотел ответить честно — «да, я уже год как не здесь», — но сказал: «поправлю». И пошёл поправлять. понадобилось ещё полгода и одна бессонная декабрьская неделя, чтобы он открыл поисковик и набрал вопрос, с которого начинается эта книга для большинства её читателей: «почему я устал, хотя всё хорошо».

История Димы добавляет к трём вопросам того утра четвертую деталь, на которой стоит вся диагностика: выгорание у добросовестных людей почти всегда замечают сначала другие. Коллега, который говорит «ты как будто не здесь». Супруг, который третий раз подряд слышит «нормально» вместо ответа. Ребёнок, который обнимает тебя, а ты смотришь в телефон. Мы годами не верим себе — меряем себя по чужим фасадам и записываем своё состояние на счёт слабости; а внешний взгляд — взгляд человека, который любит нас и ничего нам не должен, — иногда точнее любого теста. Если кто-то из близких говорил вам за последний год что-то в духе «ты не здесь», «ты как выгоревший», «с тобой что-то не то» — не отбивайте эту фразу автоматом. Запишите её на лист рядом с тремя вопросами. Она — четвёртый датчик, и часто единственный, который видит правду раньше вас.

Три вопроса того утра

Вернёмся в машину. Восемь минут сидения в тот понедельник оказались полезными — из них Вера вынесла три вопроса, которые потом легли в основу всей её работы над собой. Мы возьмём их с собой: это первые три датчика на нашей панели. Задайте их себе прямо сейчас, пока читаете, — честно, не для галочки.

1. Считаете ли вы, когда последний раз чего-то захотели — не по работе, не по обязанности, а просто захотели: пойти, съесть, посмотреть, поговорить? Если вспомнить не удаётся, а на горизонте — только «надо», это показание первого датчика.

2. Восстанавливает ли вас выходной? Не «возвращаться ли вы к жизни», а именно: после субботы и воскресенья вы входите в понедельник как человек после зарядки или как человек после ещё одной смены? Если выходной работает как вторая смена, это показание второго датчика.

3. Отвечаете ли вы словом «нормально» на вопрос «как дела?» уже не потому, что вежливы, а потому что больше не знаете, что ответить? Внутренняя шкала, стёршаяся до одной отметки, — показание третьего датчика.

Частый вопрос этой главы: «а если у меня всё перечисленное — но я всё же думаю, что просто устал?» Ответ короткий: проверьте своим списком два срока. Срок первый — длительность: усталость длится дни, тление — месяцы; если «просто устал» держится четвёртый месяц, это уже не усталость, это её имя стало привычкой. Срок второй — до-

за: усталость снимается выходными, тление — не снимается ни выходными, ни отпусками, вы это знаете по прошлому лету. Два срока — два «нет» вашей версии — и дальше уже не спор о словах, а вопрос плана: книга дальше показывает, что делать, — но сначала надо честно принять, что «просто устал» перестал быть описанием и стал укрытием.

Вера на все три вопроса ответила «нет, нет, не знаю» — и впервые за одиннадцать месяцев позволила себе признать: что-то происходит не «просто так». Ещё месяц она потратила на то, чтобы дотянуть до отпуска и убедиться, что отпуск не помогает, — это классический маршрут, о нём у нас будет отдельная глава. Но старт был положен именно теми восемью минутами: состояние, которое названо, перестаёт быть фоном и становится задачей. В следующей главе мы разберём, что именно названо: что такое выгорание с точки зрения механики, чем оно не является и почему правильное определение — уже половина выхода.

Глава 2. Дом с проводкой

Начнём с определения, потому что от того, как мы назовём состояние, зависит вся дальнейшая работа. Выгорание — это состояние глубокого истощения, которое возникает после долгой, хронической перегрузки без нормального восстановления. Три слова в этом определении — ключевые. «Долгой» — потому что выгорание не случается за одну неделю: его минимальный срок — месяцы, а чаще годы. «Хронической» — потому что речь не об одной тяжёлой вахте или аврале, а о нагрузке, которая идёт постоянно, без пауз на восстановление. «Без нормального восстановления» — потому что выгорают не те, кто много работает, а те, кто много работает и не заряжается: именно дефицит восстановления, а не количество нагрузки, — это топливо процесса. Человек, который работает десять часов и полноценно отдыхает, живёт дольше и здоровее человека, который работает восемь и не выключается никогда.

Заметьте: в этом определении нет ни слова о слабости, лени, характере или правильности выбранной профессии. Выгорание не спрашивает, сильный вы человек или нет — оно спрашивает только, как долго сеть работала без пауз. Далее мы будем пользоваться простой и точной метафорой: человек — это дом, в котором живёт проводка. Проводка — это ваша способность проводить нагрузку: работать, заботиться,

решать, отвечать, тянуть. Щиток — это ваша внутренняя система защиты. Проводка у всех разная: у кого-то толще, у кого-то тоньше, у кого-то старая, у кого-то новая, — но закон у неё один для всех: любая проводка имеет предел непрерывной нагрузки. Это не дефект, а конструкция. Никакая проводка в мире не рассчитана на то, чтобы годами работать на максимуме круглосуточно.

Защита, а не поломка

А теперь самое важное предложение этой главы, ради которого заведена вся метафора. Когда щиток выбивает пробки — это не поломка дома. Это срабатывание защиты, встроенной в дом, чтобы дом не сгорел. Автомат защиты не спрашивает, удобно ли вам жить без света, — он просто размыкает цепь, когда ток превышает предел, потому что альтернатива разрыву — плавление проводов и пожар. Точно так же устроено и выгорание. Истощение, равнодушие, невозможность встать утром — это не ваш характер испортился и не воля ослабла. Это защита выключила цепь, потому что она работала с перегрузом дольше допустимого. Организм, как и проводка, не умеет договариваться: он умеет только беречь себя — иногда самым некомфортным для нас способом.

Это знание стоит многого, и вот почему. Первый вопрос, который задаёт себе каждый выгоревший человек, звучит не «почему я так устал», а «что со мной не так». Он часами перебирает версии: я разучился, я ошибся с профессией, я стал хуже, чем был, я подхожу к концу, я не вывожу то, что выво-

дят все. Это самообвинение — не побочный эффект выгорания, а его часть: истощённая система видит вину во всём, включая саму себя. И пока человек ищет, что не так с ним, он не ищет то, что не так с нагрузкой, — а чинить надо было именно нагрузку. Мастер, которого вызывают в дом, где выбило пробки, не начинает с проверки жилья: он смотрит на щиток, на сеть, на то, что подключено одновременно. С этого же начинаем и мы.

Здесь уместна одна оговорка о точности, потому что она тоже лечит. Выгорание — не диагноз и не болезнь: его нет в списке заболеваний, и врачи не назначают от него таблетку. Специалисты в области труда описывают его как состояние, связанное с хроническим рабочим стрессом, которое не требует лечения, а требует корректировки условий. Это хорошая новость, спрятанная в скучной формулировке: выгорание — не приговор, выписанный вашему организму, а состояние, порождённое устройством вашей нагрузки. Устройство можно изучить и перестроить. Болезни часто приходится принимать; условия можно менять. Вся книга — про то, как именно их менять, но без этого первого шага — без перевода выгорания из разряда «такой уж я человек» в разряд «так устроена моя сеть» — шагать будет некуда.

И последнее в этой главе — про то, кто не выгорает, потому что разница тоже информативна. В каждой команде есть человек, который работает дольше и жёстче многих — и не выгорает десятилетиями. Это не мутант: у него, как прави-

ло, три особенности, и все три конструктивные. Первая — он умеет останавливать день: работа имеет конец, и конец этот не обсуждается. Вторая — у него есть источник вне работы: семья, дело, спорт, что-то, где он не «работник», а человек, и это что-то заряжает не хуже розетки. Третья — он не строит идентичность из занятости: «я много работаю» — факт, а не звание. Смотрите, что получается: не выгорает не тот, кто меньше работает, а тот, у кого сеть с полным циклом — нагрузка, восстановление, смысл. Разница между ним и выгоревшим коллегой почти никогда не в объёме — она в конструкции. Это хорошая новость: конструкции можно копировать. Именно этим мы и будем заниматься следующие двадцать глав.

Кто выгорает

Миф, который ломает эту главу первым, звучит так: выгорают только офисные. На деле список открытый, и он начинается вовсе не с айтишников и банкиров. Выгорает медсестра после третьей подряд ночной смены. Учитель, у которого тридцать два ребёнка в классе и три отчёта в неделю. Мама в декрете, у которой смена длится двадцать четыре часа и не имеет ни выходных, ни конца. Водитель, строитель, продавец, соцработник, фрилансер, у которого «сам себе начальник» оборачивается «сам себе двадцать четыре семь». Студентка перед защитой. Пенсионерка, которая десять лет ухаживает за лежащим родственником. Общий знаменатель у всех этих людей не профессия, а конструкция: долгая на-

грузка плюс невозможность восстановиться. Где бы ни жила эта конструкция — в небоскрёбе или в сельской школе, — механика одна и та же.

Про «кому угодно» скажем отдельно, потому что в русском языке для этой части выгорания даже слова нет. Выгорает мама в декрете — и ей труднее всех объяснить, во что она выгорела: «ты же дома сидишь» — самый жестокий ответ, который слышат в нашей стране сотни тысяч женщин каждый день. Разберём её день по счетам, как день любого работника. Смена начинается в шесть тридцать и не заканчивается никогда: ночью ребёнок зовёт по три раза, и это тоже рабочее время. Обеденного перерыва нет: еда — стоя, одной рукой. Выходных нет: воскресенье — это тот же понедельник с той же сменой. Отпуска нет: отпуск — это когда бабушка на два часа. Оплата — ноль. Признание — ноль: труд не называется трудом, он называется «помогать по дому». Соцконтакты — редкие и в спешке. И самое главное: выключиться невозможно в принципе — мама обязана слышать даже сквозь сон. Это не «сидение дома». Это круглосуточная смена с полным набором всех пяти замыканий, о которых пойдёт речь во второй части, — и если вы мама в декрете, читая эти строки, примите, наконец, главную мысль главы: с вами не «что-то не так». Вы честно отработали смену, у которой в конструкции не заложено ни одной паузы.

И ещё одно важное расширение метафоры — про неви-

димые розетки. В доме есть не только потребители тока, но и розетки, из которых он приходит: сон, еда, движение, любимое дело, люди, тишина. У большинства выгоревших домов розетки годами замурованы: их завесили шкафами занятости, заклеили обоями «потом», застроили полками чужих задач. Дом при этом честно тянет прежнюю нагрузку — только уже из аварийного резерва, а аварийный резерв у любой сети короткий. Отсюда рабочее правило всей книги: прежде чем увеличивать нагрузку или менять дом, надо найти и размусорить розетки. Половина случаев, в которых люди обвиняют себя в «слабости», решается не характером, а банальной электрикой: вернуть в расписание сон, еду, движение и два часа в неделю любимого дела. Это будет наш первый рубильник, и к нему мы придём в четвёртой части — с конкретным расписанием на двадцать один день.

К определению — одна деталь, которую спрашивают чаще всего: «а чем выгорание отличается от стресса?» Стресс — это ответ сети на конкретную нагрузку: он приходит с задачей и уходит с задачей, мобилизуя на время. Выгорание — это то, что остаётся, когда стресс не кончается: не мобилизация, а её противоположность — демобилизация. Три отличия для быстрой проверки: у стресса есть адрес («бояться дедлайна»), у выгорания адреса нет («всё одинаково серо»); стресс мобилизует — спится хуже, но делается больше; выгорание демобилизует — и спится хуже, и не делается ничего; стресс лечится снятием причины, выгорание — пере-

стройкой конструкции, потому что причины его давно вросли в способ жить и работать. Стресс — это гроза; выгорание — это климат, в котором грозы стали постоянными.

И ещё одна деталь, которая удивляет многих: чаще выгорают не слабейшие, а самые добросовестные. Именно ответственные люди дольше всех тянут перегруз — потому что «надо», потому что «кто, если не я», потому что «подведу». Именно они не умеют просить о помощи и не умеют бросать начатое. Именно они вчерашний день вычитывают до полуночи и приходят за пять минут до звонка. Система защиты у добросовестных включается позже, чем у всех, — просто потому, что её дольше всех обходят. Поэтому если вы много лет были «тем самым человеком, на котором всё держится», и вот обнаружили себя в этой книге — примите это не как упрёк, а как диагноз конструкции: вы не сломались, вы честно отработали все сроки своей проводки, которые позволяла схема. Теперь будем менять схему. А с чего именно начинается этот путь — с честного осмотра щитка, — поговорим в следующей главе.

Глава 3. Три состояния щитка

Прежде чем чинить, нужно научиться смотреть. Откройте для себя электрический щиток — тот, что в подъезде: в нём всегда три состояния сети. Первое — норма: ток идёт, пробки на месте, всё работает, и никто о щитке не вспоминает. Второе — просадка: свет ещё горит, но сеть уже работает на пределе — лампы мигают, техника капризничает, и знающий человек говорит: «так недолго и до выбивания». Третье — темнота: пробки выбило, сеть разомкнута, и разговоры о мигающих лампах уже бессмысленны, потому что ток не идёт вовсе. Внутренняя сеть человека устроена точно так же, и вся наша дальнейшая работа держится на умении различать эти три состояния — в себе, честно и вовремя.

Назовём их по-нашему: **зелёная пробка**, **жёлтая пробка** и **тёмная**. Зелёная — это нормальная работа с нормальным восстановлением. Признаки зелёного состояния знакомы каждому здоровому человеку: устали за день — отоспались за ночь; трудная неделя — и воскресенье возвращает к жизни; работа отдаёт — результатом, деньгами, хотя бы смыслом, и вечером находится сила на что-то своё. Зелёное состояние не означает отсутствие нагрузки: нагрузка есть всегда, и она полезна — мышца растёт именно от нагрузки. Зелёное означает равновесие: расход энергии компенсируется приходом, и система успевает восстанавливать-

ся между заходами на предельную мощность. В зелёном состоянии человек о щитке не думает — и правильно делает: здоровая сеть не требует внимания.

Жёлтая пробка — это тление. Внешне почти всё по-прежнему: человек ходит на работу, закрывает задачи, улыбается. Но внутри уже идут просадки — маленькие, на полтона пониженные явления, которые легко списать на погоду и понедельник. Сон стал короче или поверхностнее, хотя время ложиться не изменилось. Утро стало требовать двух кружек вместо одной. Дела, которые раньше занимали час, тянутся полтора, потому что внимание приплывает с перерывами. Вечером вместо желаний — только прокрутка ленты и приговор самому себе «опять день пролетел». Человек в жёлтом состоянии ещё справляется — и именно поэтому ничего не меняет: справляемся же! Между тем сеть уже мигает, и каждая новая неделя перегруза прижимает просадку глубже. Жёлтое состояние — главный объект этой книги, потому что именно здесь выход стоит в десять раз дешевле, чем в тёмном.

Ещё одно свойство трёх состояний, которое стоит знать заранее: они читаются не только у себя, но и по дню недели. Зелёная сеть живёт кривой недели: усталость растёт от понедельника к пятнице — и снимается выходным; понедельник трудный, но обычный. Жёлтая сеть живёт другой кривой: усталость одинаковая все пять дней, а выходной её снимает частично и ненадолго — к вечеру воскресенья человек

уже «устал, как в пятницу». Тёмная сеть не живёт кривой вообще: все дни одинаковые, неделя от недели одинаковая, отпуск — просто смена декораций. Проверьте свою последнюю неделю по этой кривой — она точнее любых самоощущений. И не путайте кривую с капризом: если вы «не можете проснуться в понедельник» уже четвёртый месяц кряду, это не про понедельник — это про сеть, которая не восстанавливается ни в какой день.

Тёмная пробка

Тёмная — это и есть полноценное выгорание, то состояние, из которого родилась эта книга. Ток не идёт: истощение такое, что не восстанавливается ни за ночь, ни за выходной, ни за отпуск. Работа, которая раньше имела смысл, опустела до механики. Слова «постарайся», «соберись», «всё в твоих руках» вызывают не энергию, а тоскливое раздражение — как просьба поднять упавший шкаф, когда сил нет даже на кружку. Тело в тёмном состоянии разговаривает вслух: головные боли, спазмы в шее, ком в горле, простуды одна за другой, аппетит — или никуда, или в ночи. Эмоции, вместо того чтобы жить, стоят стеной: то всё бесит, то ничего не чувствуется вовсе. И главное — в темноте человек не может «просто взять и исправить это сам», потому что исправлять нечем: цепь разомкнута.

Важно понимать две вещи про эти три состояния. Первое: переход между ними — не мгновение, а наклонная плоскость, и по ней можно ходить в обе стороны. Зелёное пе-

переходит в жёлтое за месяцы перегруза без восстановления — и жёлтое возвращается в зелёное за недели налаженного режима, если не упустить момент. Жёлтое переходит в тёмное тогда, когда просадка копится на просадке — обычно к этому добавляется какой-нибудь месяц-удар: переезд, реорганизация, новый проект поверх старых, болезнь, семейный кризис. Второе: состояния смешиваются плавно, без объявлений, — никто не приходит к вам с актами. Поэтому полагаться на ощущение «вроде нормально» нельзя — так же, как нельзя полагаться на ощущение «вроде не голоден» при промышленном голоде. Нужен список признаков, по которому сверяются, как по градуснику. Такой список у нас будет — он занимает целую следующую главу.

Отдельно — про жёлтое состояние у тех, кто по жизни «справляется со всем». Жёлтая пробка у сильных людей выглядит особенно обманчиво, потому что снаружи она имитирует характер: человек стал «суше», «жёстче», «собранный» — и окружающие даже хвалят: «какая выдержка». На деле цинизм и сухость в жёлтом состоянии — это не выдержка, а экономия тока: система отключает всё второстепенное, чтобы дотянуть основное. Смешное перестаёт быть смешным — тратить на смех энергию расточительно. Красивое перестаёт быть красивым — эстетика не окупается. Люди делятся на «нужных» и «фоновых» — потому что отношений без функции сеть уже не тянет. Если вы за последний год стали «прагматичнее» и сами себе это не очень нравиться —

присмотритесь: возможно, это не зрелость, а мигающая сеть. Отличить просто: выдержка — это когда ты выбрал, на что не тратить силы; выгорание — это когда выбрали за тебя.

И про тёмное состояние добавим одну деталь, которая экономит близким годы непонимания. Человек в тёмном состоянии очень часто продолжает внешне исправно работать — ходит на службу, закрывает дела, улыбается на фотографиях, — и близкие не верят: «какое выгорание, он же работает». Помните: тьма — это не отсутствие деятельности, а отсутствие тока. Человек в темноте может идти — по инерции, по памяти, по привычке, как человек может выйти из тёмной комнаты в другую комнату, не включая свет. Судите не по тому, что человек делает, а по тому, что с ним происходит в паузах: чем он занят, когда никто не смотрит, как проводит выходной, о чём мечтает, когда его спрашивают. В паузах тьма видна всегда.

К трём состояниям — практический приём их отслеживания, самый простой из всех в книге: недельная строка. Раз в неделю, в один и тот же день, одним словом отмечайте своё состояние: зелёная, жёлтая, тёмная — и всё, никаких подробностей. Через два месяца у вас будет восемь слов — и по ним видно то, чего изнутри не видно: как вы дрейфуете. Люди удивляются, глядя на свою ленту: «весь октябрь жёлтая — а я думал, это просто осень». Одно слово в неделю — это шестьдесят символов в год, и они стоят больше, чем любая саморефлексия на бегу. Приём настолько дешёвый, что

его грех не завести прямо с этой страницы: поставьте напоминание на воскресенье, девять вечера, — и начните ленту.

Вера в то понедельник находилась в тёмном состоянии — это стало ясно потом, задним числом, когда она разложила свою историю по главам книги. Но самое ценное в её истории — не тьма, а обратная трасса: примерно за год до того утра у Веры были все классические жёлтые признаки. Она их не считала — просто пила больше кофе, дольше засыпала и перестала ходить на бассейн, «потому что некогда». Один честный осмотр щитка в тот период — минут десять по списку из следующей главы — сократил бы её тёмный месяц на полгода. Десять минут против шести месяцев: эту арифметику запомните, она ещё не раз выстрелит в книге.

Глава 4. Двенадцать признаков

Эта глава — инструментальная, и её лучше не просто прочитать, а пройти, как проходят техосмотр: с листом бумаги, ручкой и пятнадцатью минутами тишины. Двенадцать признаков ниже собраны так, чтобы покрывать все три языка, на которых выгорание говорит о себе: язык тела, язык отношения и язык дел. В каждом блоке — по четыре признака. Ваша задача — напротив каждого поставить один из трёх значков: «нет» (про меня не это), «иногда» (бывает, не постоянно) или «да» (это про меня, и так длится недели). Никакой медицинской точности не требуется — нужна честность и неспешность. Список этот не диагноз, а карта: его задача — показать, где вы сейчас на наклонной плоскости из прошлой главы.

И одна деталь о том, как проходить список, если вы подозреваете тьму у близкого, а не у себя. Не давайте список человеку в тьме с вопросом «отметь, что у тебя» — для него это очередное задание, а заданий в его расписании уже с избытком. Пройдите список мысленно сами — по нему, как по описанию: что из двенадцати вы видели у него за последние месяцы? Два-три уверенных «да» — и у вас уже есть разговор не «что с тобой происходит» (этот вопрос бьёт мимо), а «я прочитал про состояние, которое называется выгоранием, и узнал в нём то, что вижу у тебя последние месяцы; по-

смотри, если захочешь, — я никуда не спешу». Такой заход работает, потому что он даёт человеку то, чего у него давно нет: право быть понятым без необходимости объяснять. Объяснять во тьме нечем — а узнавать себя в чужих словах можно даже из лежачего положения.

Блок первый: тело

1. Сон перестал восстанавливать. Вы спите свои часы, а просыпаетесь не отдохнувшим — как после второй смены. Утро начинается с тяжести в затылке, и на подъём нужны силы.

2. Тело болтает о перегрузе постоянными мелочами: головные боли к концу недели, зажатые плечи и шея, ком в горле, комок в желудке перед рабочим звонком, простуды, которые цепляются одна за другую.

3. Появилась двойная реакция на еду: либо аппетит пропал — еда стала топливом без вкуса, либо вечером тянет есть без голода, «заесть» день. Вес уходит или приходит сам, без вашего решения.

4. Движение исчезло из жизни: на спортзал «некогда», на прогулку «нет сил», лестница вместо лифта — испытание. При этом именно движение раньше вас спасало — вы просто его не замечали.

Блок второй: отношение

1. Раздражение выросло на пустом месте. Коллега задаёт вопрос — хочется закрыться. Ребёнок дважды переспрашивает — сжимаются челюсти. «Бесит» стало частым словом

внутреннего словаря.

2. Появился цинизм — защитная толстая кожа: «все эти задачи — фикция», «клиенты — идиоты», «эта работа никому не нужна». Раньше вы так не говорили. Проверьте свою недавнюю переписку.

3. Чувство результата пропало: вы делаете — и не видите, что сделали. Хвалебные слова проходят мимо, критика — в кожу. Работа опустела до списка пунктов.

4. Счастье чужих — раздражает. Приятно проведённый чужой отпуск, довольные люди в ленте, успешный коллега — всё это вызывает глухую тяжесть вместо радости за человека.

Блок третий: дела

1. Дела, которые раньше занимали час, тянутся два: внимание приплывает волнами, приходится перечитывать одно письмо по три раза, простые решения стоят целый вечер.

2. Появилась привычка откладывать то, что не горит: список «сделаю потом» растёт, а потом не наступает никогда. Раньше вы такое не откладывали принципиально.

3. Началось двойное бесконечное: вы работаете дольше, а успеваете меньше — и пытаетесь закрыть разрыв вечером, субботой, сном с телефоном в руке.

4. Отдых перестал быть отдыхом: на диване вы с телефоном, на прогулке вы с мыслями о работе, в отпуске вы открываете почту. «Отдых» стал местом, где вы просто не на работе.

Про список сделаем три уточнения, которые снимают

главные возражения. Первое: признаки собраны так, чтобы не пугать здоровых. Если у вас головная боль по вторникам — это не признак выгорания, это головная боль по вторникам. Признак — это устойчивость: «да» ставится только тогда, когда явление держится недели и его не объяснить ни погодой, ни событием, ни давлением. Второе: список работает и в обратную сторону — как опознание близких. Если в четвёртом пункте вы вдруг вспомнили, что муж полгода не выходил на прогулку, а в седьмом — что подруга говорит о работе только в жанре «все дураки», — это уже не про вас. Список двенадцати признаков — самый дешёвый способ спасти близкого: люди в тлении не читают книг про выгорание, им некогда, — а вы читаете.

Третье — и оно самое важное. Двенадцать признаков — это не приговор и не соревнование: «у меня всего два, а у жены шесть, значит, мне можно не работать над собой». Список не показывает, кто хуже, — он показывает, куда сеть идёт. Один признак, устойчивый полгода, стоит дороже пяти случайных. И ещё: этот список — не замена врача. Если тело сигналист громко — боли, бессонница, скачки веса, — его показания повод проверить у обычного терапевта: половина «выгоревших» состояний имеет телесную подкладку, которую надо сначала исключить. Книга для того и учит смотреть по приборам, чтобы различать: что чинится режимом, что — границами, а что — с помощью специалиста. Об этом впереди отдельные главы; сейчас — к следующему вопросу.

Теперь посчитаем — не для баллов, а для картины. Если у вас сплошные «нет» — эта книга всё равно полезна: она покажет, как устроена профилактика, и много даст вам в главах о границах. Если набралось два-четыре «да» или устойчивых «иногда» — вы, скорее всего, в жёлтом состоянии: сеть мигает, и сейчас самое дешёвое время для работы, — вам особенно пригодятся части II и IV. Если «да» больше пяти, включая тело и дела, — вероятно, тьма уже здесь или близко; не пугайтесь этой цифры, пугаться вообще запрещено в этой книге, — но читайте последовательно и не пропускайте главы о топке тела и о специалисте. Количество признаков — это не оценка вас, а показание прибора: термометр не ругается на температуру, он её измеряет.

К двенадцати признакам — ответ на вопрос, который возникает у половины читателей прямо в середине списка: «а если я узнаю в этом себя, но мне страшно признавать?» Страх здесь нормален и имеет механику: признать признаки — значит признать, что придётся что-то менять, а менять сил уже нет — замкнутый круг, который держит людей в списке признаков годами. Разомкните круг формулировкой: признание не обязывает к действиям сегодня. Ваше «да» напротив пункта — это не подпись под марафоном, а запись показания прибора; приборы не требуют немедленного ремонта, они требуют честности. Скажите себе: «я просто фиксирую, чинить буду после, по главам». Это снимает со признания вес требований — и оно, как ни странно, становится

первым действием, которое уже возвращает ток: названное перестаёт давить изнутри.

Сохраните этот лист. В главе тридцать первой мы вернёмся к нему и пройдем снова — сравнение «до» и «после» окажется самым наглядным документом всей вашей работы. А сейчас — один короткий вопрос, который задают чаще всего, когда список прочитан: чем всё это отличается от обычной усталости? Не гримасничанье ли это, не перебор ли мы делаем, называя переутомлением то, что в пятницу вечером проходит само? Вопрос правильный, и следующая глава целиком посвящена ответу на него: граница между усталостью и тлением — тонкая, но твёрдая, и уметь видеть её — значит поймать себя до тьмы.

Глава 5. Почему нельзя «просто отдохнуть»

Самый частый совет выгоревшему человеку звучит так: «отдохни». Его произносят любящие жёны, спокойные подруги и руководители, которым удобно, чтобы причина исчезла, не трогая работу. Совет выглядит разумно — усталому человеку положен отдых, это закон природы. И он не работает, и в этом несрабатывании — ключ ко всей механике выгорания. Запомните простую проверку, которая отличает усталость от тления: **усталость уходит за отдых, тление — не уходит.** Человек с обычной усталостью после двух дней лежания на диване возвращается живым. Человек в жёлтом состоянии после тех же двух дней возвращается чуть менее усталым, но — тем же: те же опущенные руки, тот же ком в груди перед понедельником, та же серость вместо вкуса. Отдых помогает сетям, которые перегружены, но целы. Когда сеть уже коротит, отдых — это выключенный свет в комнате с замыканием.

Почему так устроено? Потому что выгорание — это не дефицит отдыха в чистом виде, а тройной дефицит. Первый слой — физический: сон, еда, движение — и вот этот слой отдыхом действительно чинится, поэтому первые дни отпуска всегда кажутся началом выздоровления. Второй слой —

границ: если у человека нет конца рабочего дня, нет права на недоступность, нет умения отказывать, — то отдых превращается в паузу между заходами: телефон рядом, почта в кармане, голова работает над задачами даже в бане. Третий слой — смысловой: если работа растеряла смысл, нагрузка бессмысленна, счёт неравен, а человек одинок в своих усилиях, — то и отдохнувший человек вернётся в ту же точку короткого замыкания. Отпуск чинит первый слой. Выгорание живёт во втором и третьем. Вот почему «просто отдохни» — это совет не в ту дверь.

Теперь пример на живом человеке — как отличить усталость от тления по одному дню отдыха. Возьмите обычный свободный день: никакой работы, никаких обязательств, полный доступ к сну, еде и тишине. Человек с усталостью через этот день возвращается: телу легче, голове яснее, а главное — вечером у него появляется желание: посмотреть фильм, встретиться с кем-то, приготовить что-то. Желание — ключ: у усталости оно после отдыха появляется всегда. Человек в тлении через тот же день возвращается почти тем же: телу полегче на двадцать процентов, а желаний — ноль; он лежит вечером и не может понять, чего бы ему хотелось, — и это не избалованность, это состояние розеток: ток не идёт, потому что сеть не принимает. Если вы провели «идеальный день отдыха» и остались с нулём желаний — перед вами не усталость. Не пугайтесь этого открытия — оно делает вас точнее: теперь вы знаете, что чинить надо не график

сна, а конструкцию, и книга дальше покажет, как именно.

Петля «отдохну в отпуске»

С тройным дефицитом связана самая массовая ловушка выгорания — петля, в которой люди ходят годами. Выглядит она всегда одинаково. Осенью человек замечает, что устал, но говорит себе: «потянуть до отпуска» — Новый год близко, надо закрыть год. В январе после праздников легче на две недели — а потом нагрузка возвращается, потому что не изменилась ни на грамм, и к марту всё на месте. Теперь план такой: «в мае съезжу на море». В мае море действительно помогает — на десять дней. В июне всё на месте. Дальше — «отдохну летом», затем «отдохну в сентябре», и так по кругу, год за годом, пока однажды отпуск не перестаёт помогать даже на те десять дней — потому что к этому моменту пробки уже выбило. Петля держится на одной ошибке: человек лечит состояние нагрузкой, тогда как состояние создаётся устройством нагрузки. Меняется только место на карте, а не конструкция.

У Веры петля выглядела так: одиннадцать месяцев она тянула до отпуска, который запланировала в июне. В июне она уехала с семьёй на юг, и первые четыре дня действительно были хорошими — тело спало по двенадцать часов. А на пятый день Вера поймала себя на том, что стоит на пляже и в уме составляет план квартала, проверяет почту, переписывается с замом, и сердце её при этом работает, как на планёрке. Семья видела её — соседние лежаки видели не её. Это был

первый момент, когда она произнесла вслух слово, которого избегала: «не в отпуске дело». Если вы узнали в этом описании свои последние два года — не вините себя: в петле ходит добрая половина трудоспособного населения, и придумана она не вами. Но выйти из неё одной поездкой нельзя — можно только осознать её и начать разбирать конструкцию. Что за конструкция — как раз и показывают следующие главы.

Здесь нужна одна честная оговорка, чтобы эта глава не была прочитана как «отдых бесполезен, работайте больше». Не бесполезен. Отдых — это то, без чего не работает вообще ничто: недоспавший человек не ставит границы — он ставит и срывает; недоедающий — не переупаковывает смысл — он переупаковывает себя в раздражение. Всё, что будет дальше в этой книге — три рубильника, границы, смысл, — стоит на телесном фундаменте, и фундамент этот укладывается отдыхом: сном, едой, движением, тишиной. Разница между «отдых как лечение» и «отдых как фундамент» проста, как разница между обезболивающим и гипсом. Обезболивающее принимают и ждут, что пройдёт; гипс носят, пока срастается, — и потом делают зарядку. Отдых при выгорании — гипс, а не обезболивающее: он не лечит конструкцию, но без него конструкция не срастается никогда.

И вторая оговорка — про отпуск, потому что его незаслуженно записали в виновники. Отпуск — хороший инструмент, если им пользоваться по назначению: как пауза, в которой тело спит, а голова не строит планов возврата к авра-

лу. Плохой отпуск — это тот же перегруз, перевезённый в другую географию: маршрут на десять городов, экскурсии по будильнику, почта на пляже, «отдохнём дома». Хороший отпуск при выгорании скучен: сон, еда, вода, шаги, чтение — и телефон, уехавший в сейф на неделю. Скучный отпуск возвращает ток; насыщенный — имитирует жизнь и подсаживает на витрину. Эта мысль пригодится нам в главе о «неделе ничего» — там мы возьмём скучный отпуск и поставим его в будни, с конкретным расписанием.

И последнее в этой главе — про правильную дозу отдыха, потому что из главы можно вычитать и другое: «раз отдых не лечит — отдыхать можно меньше». Нет. Отдых — не лекарство от тьмы, но он — ежедневная гигиена сети, и его нельзя сокращать на том основании, что он «не решает проблему»: от этого не решается и проблема, и гигиена. Минимум, который держит сеть, прост: семь часов сна, еда по часам, полчаса движения и один вечер в неделю без экранов — всё это остаётся в расписании на любом этапе, от зелёной до тёмной. Отдых — это не вопрос выздоровления; это вопрос, выздоровеете ли вы вообще. Лечение начинается на фундаменте, который укладывается отдыхом, — и не раньше.

Здесь же снимем ещё один частый вопрос: если отдых не лечит, может, он вообще не нужен? Нужен — ещё как. Отдых — это база, фундамент, без которого не работает ничто другое: глава о топке тела будет одним из столпов всей системы. Разница между «отдыхом как лекарством» и «отдыхом как

фундаментом» проста. Лекарство пьют курсом и ждут выздоровления — так не работает: отдых без изменений в границах и смысле даёт облегчение на длину отпуска. Фундамент ставят под дом и живут на нём годами: ежедневный сон, еда, движение и честные паузы — это то, на чём потом будут стоять границы и смысл. Отдых — необходимое условие выхода и совершенно недостаточное. Что к нему добавить — зависит от того, где именно коротит у вас, а этим займётся следующая часть книги. Но сначала разоблачим пять мифов, которые держат людей в петле крепче любого перегруза.

Глава 6. Пять мифов о выгорании

Мифы — это не ошибки в голове, а стены вокруг человека: пока они стоят, выйти некуда, и даже инструменты из следующих глав будут казаться экзотикой. В этой главе мы разберём пять самых прочных мифов — по одному на стереотип, который слышит каждый выгоревший человек, включая его самого. Прочитайте их не для того, чтобы знать, а для того, чтобы в следующий раз, когда они зазвучат — из чужого рта или из вашего собственного, — вы узнали их по имени и не дали им рулить.

Миф первый: «Это лень»

Выгоревший человек и ленивый человек внешне похожи: оба не встают, не делают, откладывают. Разница — в конструкции, и она огромна. Лень — это состояние, при котором сил хватает, а делать не хочется: человек лежит с телефоном, вполне бодрый, и выбирает не делать. Выгорание — состояние, при котором хотеть осталось, а сил нет: человек лежит и страдает, потому что список дел стоит перед глазами, и каждая его строка весит как шкаф. Лень — про «не хочу». Выгорание — про «не могу то, что хочу и должен». Проверка простая и честная: вспомните ленивый день своей молодости — суббота, ни одного дела, полная лёгкость. Теперь сравните с сегодняшним «ничего не деланием». Если внутри лежит тяжесть и вина, а не покой, — это не лень.

Лень отдыхает в безделье. Выгорание в безделье гниёт.

Миф второй: «Ты просто слабый, все же работают»

Этот миф кормится сравнением с другими: вот соседка тянет двух детей и работу, вот брат на двух ставках, вот в тридцать пятом кабинете человек работает с восьми до девяти и ничего. Но сравнение живых людей «снаружи» — всегда обман: вы видите их фасады, а не их щитки. Соседка может спать по пять часов и пить успокоительное; брат на двух ставках — жить в предынфарктном ритме, о котором он узнает в сорок пять; человек из тридцать пятого кабинета — давно разменивать семью и здоровье на должность. Сила не в том, чтобы тянуть бесконечный перегруз, — любой проводке рано или поздно ставят предел. Сила в том, чтобы этот предел знать и выстраивать работу так, чтобы не упираться в него лбом. Люди, которые десятилетиями работают без выгорания, — это не сверхпроводники. Это люди, которые умеют выключаться, отказывать и восстанавливаться. Этому можно научиться — вся четвёртая часть книги про это.

Миф третий: «Смена работы всё решит»

Увольнение при выгорании — это как переезд от шумного соседа, когда шум идёт от вашего же холодильника: на новом месте всё повторится, потому что едете вы вместе со своей конструкцией. Если у человека нет границ — он найдёт перегруз на любой работе: новая компания быстро поймёт, кому можно скидывать ещё один проект. Если у человека размыт смысл — на новой работе через год наступит та же пу-

стота. Если человек не умеет останавливать день — мессенджеры нового работодателя будут звонить так же, как старого. Статистика вакансий, которая живёт в опросах и разговорах карьерных консультантов, беспощадна: люди, сменившие работу на фоне невыгоревшего состояния, часто возвращаются к той же усталости через полгода-год. Увольнение оправдано тогда, когда конструкция уже перестроена и понятно, что именно на этом месте коротит и это не исправить. Сначала — выход, границы, восстановление; и только потом, с ясной головой, — решение о месте. Не наоборот.

Миф четвёртый: «Все так живут, это норма»

Да, вокруг действительно много людей в жёлтом и тёмном состоянии — по этой книге их узнают на каждом шагу: в метро с потухшими глазами, в переписке с вечным «потом», на кухне у соседей с вечным «устали оба». Но распространённость состояния не делает его нормой — так же, как эпидемия не делает болезнь здоровьем. Десять лет назад фраза «я на боли» означала что-то исключительное; сегодня полгорода живёт на хроническом недосыпе и считает это расписание. Норма — это то, при котором человек работает долго, сильно и при этом живёт, а не доживает: у здоровой сети есть и нагрузка, и восстановление, и смысл. То, что «все так живут», — это описание масштаба беды, а не разрешение на неё. Врачи не отменяют диагноз со ссылкой на статистику.

Отдельным пунктом — миф, который прячется в вопросе «а вдруг это просто возраст?». Вопрос звучит разумно, осо-

бенно после тридцати пяти, и разберём его честно. Да, с возрастом восстановление замедляется: двадцатилетний отсыпается за одну ночь, сорокапятилетний — за две. Да, энергия меняется. Но возраст и выгорание различаются по одному признаку: возраст — это плавная линия без обвалов, выгорание — это обвал. Если у вас десять лет снижалась выносливость примерно равномерно — это возраст, и с ним работает режим, а не героизм. Если у вас за последние полтора года случился крутой спад — «был человеком, стал призраком» — это не возраст, потому что возраст не работает ступенькой. Возрастные изменения не просят книгу, они просят уважения к номиналу. Обвал — просит. И показывает ещё одну вещь, о которой говорят редко: обвалы случаются и в пятьдесят, и в шестьдесят — и выходят из них тоже в любом возрасте; у выхода нет возрастного ценза, есть только список действий.

Миф пятый: «Соберись»

Этот миф — самый ранящий, потому что звучит из самых близких ртов и потому что внутри него есть доля правды, смазанная на весь торт. Правда в том, что усилия человеку всегда нужны: никаких изменений без его участия не случится. Ложь — в идее, что усилие можно приложить к темноте напрямую. С выбитыми пробками «соберись» работает так же, как крик на упавший шкаф: звук есть, шкаф на месте. Точнее, не так: «соберись» вредно, потому что оно добавляет к истощению ещё и вину — «я же не соберусь, зна-

чит, совсем плох». Сила воли — это ресурс тёплого состояния; в тёмном состоянии её нет, как нет тока. Соберёшься позже — на выходе из тьмы, когда вернётся базовый заряд. А в тьме работает другое: минимальные конкретные действия по списку — сон, еда, вода, шаг до угла и обратно, — которые не требуют силы, потому что меньше силы. Как именно это устроено — половина третьей части книги.

К пяти мифам добавим шестой — самый современный и потому самый липкий: «выгорание — это мода». Звучит обычно так: «раньше никто не выгорал, работали же как-то». Разберём, как «как-то». Раньше у большинства работ был физический конец: смена, звонок, гудок, закрытый цех. Раньше работа не умела звонить в дверь вечером — у неё не было ни телефона в кармане, ни почты в спальне. Раньше сорокалетний человек с выгоранием говорил «здоровье уже не то» — и это считалось нормой возраста, хотя часто это было то же самое состояние. Сегодня то же самое состояние называется по имени, потому что появилось исследование, статистика и слово. Слово — не мода. Слово — это прибор: то, что названо, можно измерить, обсудить и починить. Дедушка в шестьдесят пятом году не «умирал от усталости» — он умирал от того же, от чего сегодня выгорает его внук, только внукам хотя бы рассказывают, как это работает.

Мифы важны ещё и потому, что каждый из них — это зеркало: в них люди узнают чужие голоса. «Лень» — это голос учителя в школе. «Слабый» — голос двора. «Смена работы

всё решит» — голос соседа, который «вот сменил и зажил». «Все так живут» — голос офисной кухни. «Соберись» — голос родителя, который сам когда-то так выживал. Эти голоса не злые — они устаревшие: они описывают мир, в котором у работы был конец, у сети был запас, а у слова «выгорание» не было определения. Вы взрослый человек, вы можете выбирать, чей голос слушать. Правило простое: голос, который ведёт вас к сну, еде, движению и границам, — современный; голос, который ведёт вас к ещё одному вечеру за ноутбуком, — устаревший, каким бы любовью он ни говорил.

К пяти мифам — шестой, самый тихий, который звучит не вслух, а внутри: «у меня-то не выгорание, у меня всё серьёзно: долги, больные родители, ипотека — не до книжек». Этот миф самый живучий, потому что строится на правде: жизнь действительно тяжёлая, и чужие лекции о самозаботе в ней звучат непристойно. Но заметьте, что делает этот аргумент: он сравнивает вашу нагрузку с чужой и делает вывод «мне рано чиниться» — то есть он не спорит с механикой выгорания, он просто откладывает её на потом, когда жизнь «полегчает». А жизнь не полегчает: долги и болезни — это тоже нагрузка, и именно при такой нагрузке сеть ломается быстрее всего. Выгоревший опора не опора — вот вся арифметика: вы чините сеть не для себя, вы её чините, чтобы дотянуть долги, поднять детей и быть рядом с родителями. На тяжёлой жизни книга не отдыхает — она экономит ток, который вам нужнее всех.

Мифы разобраны — стены опознаны. Осталось последнее препятствие перед инструментами: привычка мерить своё состояние на глазок, «по ощущению», которое лжёт именно тогда, когда нужно точное показание. В следующей главе мы заведём приборы — два счётчика, прихода и расхода, — и вы впервые за долгое время увидите свой энергобаланс не как туманное «я устал», а как список конкретных, адресных, изменяемых вещей.

Глава 7. Два счётчика

В любом доме стоят два счётчика — не один. Счётчик расхода показывает, сколько токов ушло в сеть, счётчик прихода — сколько вернулось. Живущий только по одному счётчику обманывает себя ровно наполовину: можно неделями раздавать энергию и не замечать этого, пока не наступит ноль, — потому что расход в моменте всегда выглядит нормально, по каждой отдельной строке. Выгорание — это арифметика двух счётчиков, которые годами сходились не в пользу человека. В этой главе мы заведём ваши собственные два счётчика: дневник, в котором будет видно не «усталость вообще», а конкретные строки расхода и конкретные строки прихода — с именами, часами и ценой. После этого дня в вашей жизни появится прибор, который нельзя обмануть привычкой.

Счётчик расхода

Начнём с расхода, потому что именно он у большинства живёт незаметно. Возьмите лист — или записку в телефоне — и в течение трёх дней, не меняя привычек, записывайте всё, что забирает энергию. Не только очевидное («работа с девяти до шести»), а всё: спор в чате, тридцать минут на дорогу в давке, разговор, после которого вы впервые за день почувствовали, что надо перевести дух, разбирание чужого бардака, ожидание ответа, который не приходит. Отдельно замечайте траты второго порядка — те, что не входят

в расписание, а живут внутри: тревожные прокрутки, попытки понравиться, незакрытые дела, которые висят фоном, как счёт на стене ресторана. Формат записи — короткая строка и приписка по времени: «утро: три звонка подряд — минус два», «день: планёрка, где я говорил сорок минут — минус три». Шкала — от одного до пяти минусов, как договоритесь с собой; главное, чтобы шкала была одной на все дни.

Три дня достаточно, потому что расход стабилен: у каждого человека есть свой повторяющийся набор потребителей, и за три дня он выходит на свет почти целиком. К вечеру третьего дня посмотрите на список и выделите три строки с самыми большими минусами. Практика показывает удивительное: чаще всего самые большие траты — не те, что в контракте («восемь часов работы»), а те, что живут на обочинах расписания: тяжёлый разговор, который не забывается к вечеру; транспорт, в котором вы не ходите, а терпите; чужие задачи, взятые из вежливости; дела, которые вы делаете за других, потому что «так быстрее». Именно эти строки мы будем разбирать в четвёртой части — но пока просто зафиксируйте их. То, что названо и измерено, уже перестало быть фоном.

И про то, как вести дневник, если бумажные дневники у вас не приживаются. Три рабочих формата на выбор. Первый — голосовые заметки: вечером, в лифте или в машине, тридцать секунд: «минус: планёрка сорок минут, минус: разговор с Л., плюс: ходьба с собакой, плюс: суп». Голос сни-

мает барьер письма — для многих это единственный формат, который доживает до третьего дня. Второй — таблица в заметках с тремя колонками: утро, день, вечер — и минусами-плюсами по одной цифре. Третий — парный формат: договоритесь с другом или супругом менять дневниками по вечерам — взаимный обмен дисциплинирует лучше любого будильника и заодно даёт то, чего у выгоревших всегда дефицит: живой разговор не о делах, а о себе. Все три формата равнозначны; единственное правило общее: дневник ведётся три дня подряд, не раз в неделю по кусочкам — замыкания видны только в непрерывной записи.

Счётчик прихода

Теперь приход — и вот здесь почти у каждого начинается открытие. Три дня записывайте всё, что возвращает энергию: не «отдых вообще», а конкретику — час без телефона, разговор с другом, за которым вы забыли про время, спортзал, прогулку по парку, вечер с книгой, готовку, танцы на кухне, баню, сон в субботу до одиннадцати. Записывайте честно, включая то, чем вы «не гордитесь»: если возвращают энергию сериал и шапка блинов — так и пишите, это не ведомость на премию, а диагностический лист. Шкала та же: от одного до пяти плюсов. Вечером третьего дня сложите плюсы за день и сравните с минусами — впрочем, счёт тут не главное; главное — состав прихода.

1. Посмотрите на список прихода и спросите: сколько строк здесь «живых» — таких, после которых я чувствую

себя человеком, а не просто сменил занятие? Строки вроде «полежал с телефоном» часто дают плюс один, а на деле — ноль: тело лежит, голова крутится.

2. Спросите: сколько дней из трёх приход вообще присутствовал? Если разница расхода и прихода устойчиво в минус три и больше — перед вами не «плохая неделя», а конструкция перегруза.

3. Отметьте строку с самым большим плюсом и спросите: когда она была в последний раз перед этими тремя днями? Если ответ «не помню» — вот и место, куда надо вернуться в первую очередь.

К дневнику двух счётчиков добавим технику, которая делает его точнее: правило соседних минут. Энергия тратится не только в самих событиях, но и в минутах вокруг них — в ожидании, переключении, подступе. Пятнадцать минут, потраченные на сборы к встрече, которую вы не хотите вести, — расход. Пять минут раздражения, пока грузится сайт, — расход. Десять минут на дорогу до спортзала — расход, но уже оплачиваемый: за ним приходит плюс от самой тренировки. Люди удивляются, посмотрев дневник через правило соседних минут: у многих крупнейшим потребителем оказываются не дела, а паузы между ними — тревожные ожидания, тоскливые переключения, «застревания» на телефоне, которые никто не считал. Записывайте эти минуты тоже — отдельными строками с минусом. Они — та статья расхода, которую дешевле всего сократить: не менять жизнь, а убрать

из неё сухостой.

И последнее про дневник: не путайте его с отчётом о продуктивности. Дневник двух счётчиков — это не про то, «сколько успел», а про то, «сколько осталось». Ничего страшного нет в том, что расход большой: у работающих людей он большой всегда. Страшно другое — когда расход большой, а приход нулевой: тогда сеть работает в минус, и рано или поздно выбьет пробки. Дневник показывает разницу — и разница эта для большинства людей неприятное открытие: прихода не хватает в разы. Отсюда и план на вторую часть книги: сначала опознать, что именно коротит (пять замыканий), потом — расширять приход (три рубильника). Не наоборот: приход без починки замыканий — это как доливать воду в бочку с дырой; починка без прихода — как запаивать бочка без воды. Нужны оба действия, и в правильном порядке.

Вера сделала этот дневник в первую неделю своей работы над собой — уже после того, как её тьма пошла на убыль, и всё равно была поражена. Оказалось, что её самый большой расход — не совещания, как она думала, а две-три строки из категории «обслуживание чужой тревоги»: начальник, которому она по тридцать раз в неделю успокаивала нервы по почте; подчинённый, которому она переусердно переписывала отчёты, потому что «так быстрее»; и сама Вера, которая вечером прокручивала день в голове по кругу. А самым большим приходом — не отпуск и не выходные, а банальный

час готовки с музыкой, который она вычеркнула из жизни полгода назад как «непродуктивный». Этот час вернулся в её расписание в первый же день — и сделал для восстановления больше, чем все советы из интернета вместе взятые.

К дневнику — техника для тех, кто скажет «мне некогда вести дневник»: заметьте, это первое показание вашего расхода, и оно бесплатное. Фраза «некогда» на вопрос о десяти минутах учёта означает, что ваша сеть считает каждую минуту зарезервированной — то есть у неё нет ни одной паузы, в которую можно вернуть ток. Но всё же дам формат для самых загруженных: это не дневник, а счёт до трёх — вечером, лёжа, три ответа про день: что забрало больше всего, что вернуло, чего не было. Тридцать секунд, вслух или в заметку. Неделя таких ответов — и вы увидите то же, что видит дневник, просто грубее: вашу главную строку расхода и вашу главную пустоту прихода. С этого можно начинать всю работу — а полный дневник подключите, когда вернётся хоть немного тока: обычно это вторая-третья неделя.

Дневник двух счётчиков — инструмент на всю жизнь: возвращайтесь к нему раз в месяц, на три дня, — так вы будете видеть, как меняется баланс, и ловить перекося до того, как он станет тьмой. Но дневник показывает только то, что происходит; чтобы понять, почему происходит, нужно спуститься в машинное отделение — туда, где живут причины. Причин у выгорания немного: пять коротких замыканий покрывают почти все случаи, и следующая часть книги цели-

ком про них. Прочитайте её внимательно, даже если вам кажется, что вы «просто устали»: у тления всегда есть адрес, и, найдя его, вы перестанете воевать с усталостью и начнёте чинить проводку.

Часть II. Пять коротких замыканий

Когда электрик ищет причину постоянных выбиваний пробок, он не меняет пробки — он ищет место, где коротит. Ищет не наугад, а по списку типовых неисправностей: перегруз, повреждённая изоляция, плохой контакт, влага. У внутренней сети человека список тоже короткий, и в этой части мы пройдем его целиком. Пять коротких замыканий — перегруз без конца, бессмыслица, неравный счёт, одиночество в работе и конфликт с собственными ценностями — покрывают подавляющее большинство случаев выгорания; у большинства людей коротит сразу в двух-трёх местах, и это нормально: замыкания дружат друг с другом и подпитывают друг друга. В восьми главах этой части мы разберём каждое по отдельности — как оно выглядит в жизни, как узнаётся по ощущениям и что с ним делают дальше, — а закончим тремя главами об ускорителях: устройстве головы, устройстве среды и устройстве тела, которые превращают маленькое замыкание в большое. Читайте с листом бумаги: чем точнее вы опознаете свои места короткого замыкания, тем короче будет ваша дорога в четвёртой части.

Пять замыканий читаются по-разному: где-то вы узнаете себя мгновенно — «это же про меня с тринадцатого года», а

где-то будете спорить с текстом: «нет уж, у меня этого нет». Обе реакции полезны. Мгновенное узнавание — это найденная точка короткого замыкания: не потеряйте её, запишите. А споры с текстом — это, как правило, зоны, которые хочется не видеть: замыкание, о котором мы возражаем громче всего, редко бывает чужим. Прочитайте спорную главу дважды: второй раз — не споря, а проверяя по дневнику двух счётчиков из первой части: что говорят ваши минусы за последний месяц? Приборы спокойнее гордости: где минусы — там и коротит.

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.