Огненный баланс

Искусство управлять выгоранием и возвращать себе жизнь

От Александра Волкова

Александр Волков

ОГНЕННЫЙ БАЛАНС: Искусство управлять выгоранием и возвращать себе жизнь

https://litres.ru/74709077
SelfPub; 2026

Аннотация

Выгорание — не лень и не слабость, а сигнал, что вы долго жили на пределе. Эта книга — практическое руководство, которое помогает понять, что с вами происходит, вовремя распознать симптомы и шаг за шагом вернуть себе энергию, смысл и баланс. Научные данные, реальные истории, упражнения и 30-дневная программа восстановления. Для всех, кто устал «гореть» и хочет научиться жить устойчиво.

Александр Волков
ОГНЕННЫЙ БАЛАНС: Искусство управлять выгоранием и возвращать себе жизнь

ОГНЕННЫЙ БАЛАНС: Искусство управлять выгоранием и возвращать себе жизнь

Полное практическое руководство

ВВЕДЕНИЕ

Почему эта книга написана

Мы живём в эпоху, которая воспевает продуктивность, неустанность и постоянное развитие. Социальные сети наперебой демонстрируют успешных людей, которые «встают в 5 утра», «работают 80 часов в неделю» и «успевают всё». Нас учат, что отдых — это слабость, а усталость — это то, что нужно преодолеть усилием воли. И очень многие из нас попадают в ловушку: мы стараемся соответствовать этим стандартам, пока однажды не обнаруживаем, что больше не можем встать с кровати, что работа, которая раньше приносила радость, вызывает только отвращение, а жизнь потеряла краски.

Это — выгорание.

За последние десятилетия это слово превратилось из редкого термина в повседневное понятие. Всемирная организация здравоохранения в 2019 году официально включила выгорание в Международную классификацию болезней (МКБ-11), признав его «профессиональным феноменом». Это не просто «усталость» и не «плохое настроение». Это состояние, которое затрагивает физическое здоровье, психику, отношения, карьеру и само ощущение смысла жизни.

Эта книга — попытка собрать воедино всё, что мы знаем о выгорании: научные исследования, клинический опыт, истории людей, практические инструменты. Она написана не для того, чтобы дать вам ещё один список «10 способов избежать стресса». Она написана для того, чтобы провести вас через глубокое понимание того, что происходит с вами (или с кем-то, о ком вы заботитесь), и предложить системный путь восстановления.

Для кого эта книга

Для тех, кто чувствует, что «на пределе». Возможно, вы узнаёте себя в описаниях: постоянная усталость, которая не проходит после выходных; цинизм и раздражительность по отношению к работе; ощущение, что вы больше не справляетесь, хотя объективно делаете даже больше, чем раньше. Эта книга поможет вам понять, что с вами происходит, и что с этим делать.

Для тех, кто уже в точке истощения. Если вы уже не мо-

жете работать, чувствуете эмоциональную пустоту и физическое бессилие — эта книга станет вашим проводником. Она не обещает быстрых чудес, но предлагает пошаговый план восстановления, основанный на доказательных подходах.

Для руководителей и HR-специалистов. Выгорание сотрудников — это не личная проблема отдельных людей, а системный вызов для организации. Эта книга поможет вам увидеть, какие условия труда способствуют выгоранию, и что можно изменить на уровне команды и компании.

Для близких. Если рядом с вами человек, который выгорает, вы найдёте здесь понимание того, что он переживает, и конкретные рекомендации, как помочь, не разрушая себя.

Для специалистов помогающих профессий. Психологи, коучи, врачи, социальные работники — все, кто работает с людьми, найдут здесь структурированный материал по диагностике, профилактике и терапии выгорания.

Как построена эта книга

Книга состоит из пяти частей, каждая из которых отвечает на ключевой вопрос:

Часть I. Что это было? — посвящена пониманию выгорания: его истории, определениям, научным моделям, причинам и механизмам. Здесь вы получите карту территории, на которой находитесь.

Часть II. Как я узнаю, что это оно? — диагностика. Мы разберём симптомы выгорания, его стадии, отличие от депрессии и других состояний, а также инструменты самооцен-

ки.

Часть III. Что делать? — практическое восстановление. Эта часть — сердце книги. Здесь вы найдёте конкретные стратегии: от немедленных шагов в острой фазе до долгосрочных изменений в образе жизни, работе и отношениях.

Часть IV. Как не вернуться обратно? — профилактика и устойчивость. Мы поговорим о том, как построить жизнь, в которой выгорание менее вероятно, и как распознать ранние сигналы.

Часть V. Больше, чем работа. — выгорание в контексте всей жизни: отношения, смысл, идентичность, общество. Эта часть — о том, как выйти из выгорания не просто «восстановленным», а изменившимся и более цельным.

В каждой главе вы найдёте:

· Теоретический материал — основанный на исследованиях и клинической практике.

· Практические упражнения — для самостоятельной работы.

· Истории и примеры — из реальной жизни (все имена изменены, детали адаптированы для конфиденциальности).

· Резюме ключевых идей — в конце каждой главы.

Важное предупреждение

Эта книга — не замена профессиональной помощи. Если вы находитесь в тяжёлом состоянии — если у вас есть мысли о самоповреждении, если вы не можете выполнять базовые функции (есть, спать, ухаживать за собой), если вы чув-

ствуете полное бессилие — пожалуйста, обратитесь к специалисту: психотерапевту, психиатру, врачу. Выгорание может сосуществовать с депрессией, тревожными расстройствами, психосоматическими заболеваниями. Эта книга может быть дополнением к терапии, но не её заменой.

Если вы думаете о том, чтобы причинить себе вред, пожалуйста, немедленно обратитесь за помощью. В России работает телефон психологической помощи: 8-800-2000-122 (для детей и подростков), 8-495-989-50-50 (круглосуточная психологическая помощь), 112 — единый номер экстренных служб. В других странах существуют аналогичные службы.

Слово о надежде

Выгорание — это не приговор. Это состояние, из которого есть выход. Тысячи людей прошли через него и вернулись к полноценной жизни. Более того, многие отмечают, что опыт выгорания стал для них точкой переосмысления: они изменили отношение к работе, пересмотрели ценности, научились заботиться о себе. Кризис может стать точкой роста.

Но путь этот не быстрый и не линейный. Он требует честности с собой, терпения и поддержки. Эта книга — ваш спутник на этом пути. Она не обещает, что будет легко. Она обещает, что будет понятно.

Давайте начнём.

ЧАСТЬ I. ЧТО ЭТО БЫЛО?

Понимание выгорания

Глава 1. Исторический контекст: как мы пришли к выгоранию

1.1. Откуда взялось слово

Термин «burnout» (выгорание) впервые появился в научной литературе в 1974 году благодаря американскому психологу Герберту Фрейденбергеру. Сам Фрейденбергер был не академическим исследователем, а практикующим психотерапевтом, работавшим с людьми, которые «сгорели» на работе. Он заметил закономерность: его клиенты — в основном сотрудники помогающих профессий (медики, социальные работники, психологи) — описывали себя как «выгоревших», «опустошённых», «выжатых как лимон».

Фрейденбергер опубликовал статью в журнале, который не был академическим, и сначала его идеи не привлекли широкого внимания. Однако через несколько лет, в конце 1970-х — начале 1980-х, интерес к проблеме резко вырос. Это было время, когда в западных странах начали активно обсуждать стресс на работе, синдром хронической усталости, «крысиные бега» и кризис традиционных карьерных моделей.

Важную роль сыграла Кристина Маслач — исследовательница из Калифорнийского университета в Беркли. Именно она разработала одну из самых известных моделей выгорания и создала опросник MBI (Maslach Burnout Inventory), который до сих пор используется в исследованиях по всему

миру. Маслач определила выгорание как синдром, включающий три компонента: эмоциональное истощение, деперсонализацию (цинизм) и снижение чувства личной эффективности.

1.2. Выгорание в контексте истории труда

Хотя термин появился в 1970-х, само явление, конечно, существовало задолго до этого. Люди выгорали всегда — просто называли это по-разному: «нервное истощение», «переутомление», «кризис», «потеря себя».

Однако индустриальная и постиндустриальная эпохи создали особые условия для массового выгорания. Давайте проследим эту динамику.

Индустриальная революция (XVIII–XIX века). Появление фабрик, стандартизация труда, жёсткий график, отделение работы от дома — всё это изменило природу труда. Рабочие подвергались интенсивной эксплуатации, часто работали по 12–16 часов. Но парадоксально: в условиях физического труда и отсутствия иллюзий о «призвании» выгорание как психологический феномен было менее заметным. Люди уставали физически, но не обязательно теряли смысл.

XX век: профессии «помогающего» типа. Именно в середине XX века, с развитием медицины, социальной работы, образования, психологии, возникла ситуация, когда огромное количество людей стали работать в сферах, требующих эмоциональной вовлечённости. Врачи, медсёстры, учителя, социальные работники — они не просто выполняли функ-

ции, они вкладывали душу. И именно они первыми начали массово «сгорать».

Постиндустриальная эпоха (конец XX — начало XXI века). С переходом к экономике знаний и услуг характер труда снова изменился. Теперь от работника требуется не только физическое присутствие, но и креативность, эмоциональный интеллект, постоянное обучение. Границы между работой и жизнью размываются: смартфоны и интернет делают нас доступными 24/7. Культура «достигаторства» и «хасла» (hustle culture) прославляет переработки и самопожертвование. Результат — эпидемия выгорания, которая затрагивает уже не только «помогающие» профессии, но и IT-специалистов, менеджеров, предпринимателей, фрилансеров, студентов.

1.3. Выгорание в России: особенности контекста

В России тема выгорания стала активно обсуждаться в 2000-х — 2010-х годах, хотя предпосылки формировались раньше. Особенности российского контекста:

· Наследие советской трудовой этики. Советская модель труда поощряла самоотдачу, «работу на благо общества», часто в ущерб личному времени и здоровью. Лозунг «работа — второе имя» сформировал установку, что работа важнее всего.

· Переходный период 1990-х. Резкие экономические изменения, нестабильность, необходимость выживать — всё это создало хронический стресс у огромного количества людей.

· Турбулентность 2000-х — 2020-х. Экономические кри-

зисы, пандемия COVID-19, геополитические потрясения — каждый из этих факторов увеличивает нагрузку на психику.

· Культурные особенности. В российском обществе традиционно не принято говорить о психологическом неблагополучии. «Соберись», «не ной», «другим хуже» — эти установки мешают людям вовремя распознавать выгорание и обращаться за помощью.

Однако за последние годы ситуация меняется: всё больше людей осознают проблему, растёт спрос на психологическую помощь, компании начинают внедрять программы благополучия. Эта книга — часть этого движения.

1.4. Почему выгорание стало «болезнью XXI века»

Можно выделить несколько факторов, которые сделали выгорание массовым явлением именно в наше время:

1. Интенсификация труда. Технологии должны были облегчить нам жизнь, но парадоксальным образом увеличили нагрузку. Мы работаем быстрее, обрабатываем больше информации, переключаемся между задачами. Многозадачность стала нормой, хотя исследования показывают, что она снижает продуктивность и увеличивает стресс.

2. Размытие границ. Раньше, уходя с работы, человек оставлял её за порогом. Теперь рабочие чаты, email, звонки преследуют нас везде. Дом и работа переплелись, и мозг не получает «сигнала» о том, что можно расслабиться.

3. Культура «успеха любой ценой». Социальные сети создают иллюзию, что все вокруг успешны, продуктивны и

счастливы. Мы сравниваем себя с отфильтрованной реальностью и чувствуем, что недостаточно хороши. Это подстёгивает нас работать больше, достигать больше — и выгорать быстрее.

4. Потеря смысла. Традиционные институты (религия, семья, община) утратили былое влияние. Люди ищут смысл в работе, но работа редко может дать его в полной мере. Когда ожидания не оправдываются, наступает разочарование и опустошение.

5. Экономическая нестабильность. Страх потерять работу, необходимость конкурировать, неопределённость будущего — всё это создаёт хронический стресс, который накапливается.

6. Пандемия COVID-19. Пандемия стала катализатором: удалённая работа, изоляция, страх за здоровье, неопределённость — всё это резко увеличило уровень выгорания во всём мире. Исследования показывают, что после пандемии показатели выгорания выросли на 20–30% в разных странах.

1.5. Выгорание как системная проблема

Важно понимать: выгорание — это не просто «личная слабость» или «неумение справляться со стрессом». Это системное явление, которое возникает на пересечении:

· Индивидуальных факторов (личностные особенности, копинг-стратегии, здоровье)

· Организационных факторов (условия труда, культура компании, нагрузка)

· Социальных факторов (экономическая ситуация, культурные нормы, ценности общества)

Поэтому решение проблемы требует работы на всех уровнях: личном, организационном и социальном. Эта книга фокусируется в первую очередь на личном уровне — потому что это то, что в вашей власти. Но мы также будем говорить о том, как менять среду, в которой вы находитесь.

Резюме главы 1

· Термин «выгорание» появился в 1974 году благодаря Герберту Фрейденбергеру; ключевой вклад в исследование внесла Кристина Маслач.

· Выгорание существует давно, но стало массовым явлением в постиндустриальную эпоху из-за интенсификации труда, размытия границ, культуры достижений и потери смысла.

· В России выгорание имеет свои особенности, связанные с историей, культурой и социально-экономическими условиями.

· Выгорание — системная проблема, требующая работы на личном, организационном и социальном уровнях.

Глава 2. Определение и модели выгорания

2.1. Что такое выгорание: современное понимание

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) определяет выгорание как «синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолён». В МКБ-11 выгорание отнесено к кате-

гории «факторы, влияющие на состояние здоровья населения и обращения в учреждения здравоохранения» — то есть оно не классифицируется как болезнь, а как профессиональный феномен.

Ключевые слова в определении ВОЗ: хронический стресс, рабочее место, не был успешно преодолён. Это важно: выгорание — не единичный эпизод стресса, а накопление напряжения, с которым человек не смог справиться.

Кристина Маслач и её коллеги определяют выгорание через три компонента:

1. Эмоциональное истощение (exhaustion). Чувство опустошённости, усталости, нехватки ресурсов. Человек чувствует, что «больше не может», даже после отдыха. Это ядро выгорания — именно истощение испытывают практически все, кто выгорает.

2. Деперсонализация / цинизм (depersonalization / cynicism). Отстранённое, безразличное или негативное отношение к работе и людям, с которыми человек взаимодействует. Врач может начать воспринимать пациентов как «тела», учитель — как «надоедливых детей», менеджер — как «мешающих идиотов». Это защитная реакция психики на перегрузку: если я не буду вовлечён, мне будет не так больно.

3. Снижение чувства личной эффективности (reduced personal accomplishment). Ощущение, что человек ничего не достигает, что его работа бессмысленна, что он некомпетентен. Это может быть объективно неверно — человек может

демонстрировать высокие результаты — но субъективно он чувствует себя неудачником.

Позже исследователи добавили и другие компоненты: потерю смысла, психосоматические симптомы, нарушения в отношениях. Но триада Маслач остаётся классической моделью.

2.2. Выгорание vs. усталость vs. депрессия

Одна из главных проблем диагностики выгорания — его сходство с другими состояниями. Давайте разберём ключевые различия.

Выгорание vs. обычная усталость:

· Усталость проходит после отдыха. Выгорание — нет.

· Усталость локализована (например, после физической нагрузки болят мышцы). Выгорание — тотально.

· Усталость не меняет отношения к работе. Выгорание — меняет (появляется цинизм).

· Усталость можно «перетерпеть». Выгорание — нарастает, если игнорировать.

Выгорание vs. депрессия:

· Выгорание, как правило, связано с работой (или другой сферой, где человек испытывает хронический стресс). Депрессия — генерализована.

· При выгорании настроение может быть снижено, но не всегда; при депрессии — стойкое снижение настроения, ангедония (потеря удовольствия).

· Выгорание обратимо при изменении условий. Депрессия

требует лечения.

· Выгорание и депрессия могут сосуществовать: длительное выгорание повышает риск депрессии.

Важно: только специалист может поставить точный диагноз. Если вы сомневаетесь, обратитесь к психологу или психотерапевту.

2.3. Модели выгорания: как исследователи объясняют феномен

За десятилетия изучения выгорания было предложено несколько моделей. Рассмотрим основные.

Модель Маслач (трёхкомпонентная). Как уже описано: истощение, цинизм, снижение эффективности. Эта модель наиболее широко используется в исследованиях и диагностике.

Модель Пайнса (шлейфовая). Артур Пайнс рассматривал выгорание как состояние физического, эмоционального и умственного истощения. Он предложил концепцию «шлейфа»: выгорание развивается постепенно, как шлейф за кораблём, и накапливается с течением времени.

Модель Хакана (интеракционистская). Роберт Хакан акцентировал внимание на взаимодействии между человеком и средой. Выгорание возникает, когда требования среды превышают ресурсы человека, а он не может изменить ни то, ни другое.

Модель Широм (психологическая). Ари Широм предложил рассматривать выгорание как результат «разочарова-

ния»: когда ожидания человека от работы не совпадают с реальностью, возникает стресс, который при отсутствии поддержки перерастает в выгорание.

Модель Корреа (интегративная). Современные исследователи, такие как Корреа и коллеги, предлагают интегративные модели, объединяющие личностные, организационные и социальные факторы. Выгорание рассматривается как результат взаимодействия этих уровней.

Экзистенциальная модель. Ряд авторов (например, Айала Пайнс, Ирвин Ялом в контексте экзистенциальной терапии) подчёркивают роль смысла: выгорание возникает, когда человек теряет ощущение смысла в своей деятельности. Это особенно актуально для «помогающих» профессий, где смысл — ключевой ресурс.

2.4. Стадии выгорания

Выгорание не происходит внезапно. Это процесс, который развивается постепенно. Разные авторы предлагают разные модели стадий, но общая логика такова:

Стадия 1. «Медовый месяц» (или «эффект новичка»). Человек полон энтузиазма, энергии, ожиданий. Работа приносит радость, он готов вкладываться, часто берёт на себя больше, чем нужно. Стресс ещё не ощущается как проблема.

Стадия 2. «Пробуждение» (или «первые сигналы»). Появляются первые признаки: усталость, которая не проходит после выходных, раздражительность, проблемы со сном, снижение концентрации. Человек может списывать это на «вре-

менные трудности» и продолжать в том же режиме.

Стадия 3. «Хронические симптомы». Усталость становится постоянной, появляются психосоматические симптомы (головные боли, проблемы с ЖКТ, частые простуды). Отношение к работе меняется: появляется цинизм, разочарование. Человек может начать избегать задач, откладывать, «халявить». Это уже тревожный звонок.

Стадия 4. «Кризис». Симптомы усиливаются: эмоциональное истощение, чувство бессилия, апатия, возможны панические атаки, депрессивные эпизоды. Человек может «срываться» на коллегах или близких, испытывать чувство вины. Работа становится непереносимой, но человек может продолжать «тянуть», потому что боится последствий ухода или не видит альтернатив.

Стадия 5. «Выгорание» (полное). Человек «сгорел». Он может не выходить на работу, испытывать полную апатию, потерю смысла. Возможны серьёзные проблемы со здоровьем. Это состояние требует профессиональной помощи и длительного восстановления.

Важно: стадии не всегда линейны. Человек может «застрять» на какой-то стадии на месяцы или годы. Или «проскочить» несколько стадий за короткое время (например, при остром стрессе). Также возможны рецидивы: после восстановления человек может снова выгореть, если условия не изменились.

2.5. Мифы о выгорании

Миф 1: «Выгорают только слабые». На самом деле, выгорают часто самые ответственные, вовлечённые, перфекционистски настроенные люди. Они «горят» на работе, берут на себя больше, чем нужно, и не умеют вовремя остановиться.

Миф 2: «Нужно просто больше отдыхать». Отдых важен, но если условия труда не меняются, отдых даёт лишь временное облегчение. Выгорание — системная проблема, требующая системных решений.

Миф 3: «Это не болезнь, значит, ничего страшного». Выгорание не классифицируется как болезнь, но оно серьёзно влияет на здоровье: повышает риск депрессии, сердечно-сосудистых заболеваний, нарушений иммунитета. Игнорировать его опасно.

Миф 4: «Достаточно сменить работу». Смена работы может помочь, но если человек не изменил свои паттерны (например, не научился устанавливать границы, не научился отдыхать), он может выгореть снова на новом месте.

Миф 5: «Выгорание — это навсегда». Выгорание обратимо. При правильном подходе человек может полностью восстановиться и вернуться к полноценной жизни.

2.6. Распространённость выгорания: цифры и факты

Исследования показывают тревожные цифры:

· По данным ВОЗ, около 25–30% работающих взрослых в мире испытывают симптомы выгорания в той или иной степени.

· В России, по разным оценкам, от 40 до 60% работников

сталкиваются с признаками выгорания.

· Среди врачей и медсестёр выгорание достигает 50–70% (особенно после пандемии).

· Среди учителей — около 40–50%.

· Среди IT-специалистов — 30–40% (особенно в условиях «переработок» и «дедлайнов»).

· Молодые специалисты (до 30 лет) выгорают чаще, чем старшие (хотя это может быть связано с условиями труда и ожиданиями).

Пандемия COVID-19 усилила тренд: по данным исследований 2021–2022 годов, уровень выгорания вырос на 20–30% во многих странах, включая Россию.

Резюме главы 2

· Выгорание — синдром, возникающий в результате хронического стресса на работе, который не был успешно преодолён.

· Три компонента выгорания по Маслач: эмоциональное истощение, цинизм (деперсонализация), снижение чувства эффективности.

· Выгорание отличается от усталости (не проходит после отдыха) и от депрессии (связано с работой, обратимо при изменении условий).

· Существуют разные модели выгорания: трёхкомпонентная (Маслач), шлейфовая (Пайнс), интеракционистская (Хакан), экзистенциальная и др.

· Выгорание развивается стадийно: от «медового месяца»

до полного истощения.

· Распространённость выгорания высока и растёт; особенно уязвимы «помогающие» профессии, IT, образование.

Глава 3. Причины выгорания: почему это происходит с нами

3.1. Многоуровневая модель причин

Выгорание — результат взаимодействия факторов на нескольких уровнях:

1. Индивидуальный уровень: личностные особенности, копинг-стратегии, здоровье, ожидания.

2. Микроуровень (ближайшее окружение): семья, друзья, коллеги, руководитель.

3. Мезоуровень (организация): условия труда, культура компании, нагрузка, автономия.

4. Макроуровень (общество): экономическая ситуация, культурные нормы, ценности.

Рассмотрим каждый уровень подробнее.

3.2. Индивидуальные факторы: кто выгорает чаще

Перфекционизм. Люди с высокими стандартами, которые стремятся к идеалу и не прощают себе ошибок, выгорают чаще. Перфекционизм создаёт хроническое напряжение: «я должен делать всё идеально», «я не имею права на ошибку». Это истощает ресурсы.

Сверхответственность. Люди, которые берут на себя больше, чем нужно, не умеют делегировать, боятся подвести дру-

гих, — выгорают чаще. Они «тянут» на себе всё, пока не надорвутся.

Трудоголизм. Трудоголики работают не потому, что любят работу, а потому, что не могут иначе: работа — способ справиться с тревогой, чувством неполноценности, страхом. Это замкнутый круг: чем больше работают, тем больше истощаются.

Низкая самооценка. Люди с низкой самооценкой часто ищут подтверждения своей ценности через работу. Они боятся, что если не будут «достаточно хороши», их не будут ценить. Это создаёт дополнительное давление.

Экстернальный локус контроля. Люди, которые считают, что их жизнь зависит от внешних обстоятельств (начальника, судьбы, других людей), менее склонны к активным действиям и более уязвимы к выгоранию.

Эмоциональная чувствительность. Люди с высокой эмпатией и эмоциональной чувствительностью более уязвимы к выгоранию в «помогающих» профессиях: они впитывают чужие эмоции, что истощает.

Отсутствие навыков самозаботы. Люди, которые не умеют отдыхать, не знают своих потребностей, игнорируют сигналы тела, — выгорают быстрее.

Важно: индивидуальные факторы не являются «виной» человека. Это не «слабость», а особенности, которые взаимодействуют с условиями среды. Выгорание — не результат «неправильного» поведения, а результат несоответствия

между требованиями среды и ресурсами человека.

3.3. Организационные факторы: среда, которая «выжигает»

Исследования показывают, что организационные факторы играют даже большую роль, чем индивидуальные. Ключевые:

1. Хроническая перегрузка. Когда требований больше, чем ресурсов (время, силы, поддержка), человек истощается. Перегрузка может быть количественной (слишком много задач) и качественной (слишком сложные задачи).

2. Отсутствие контроля (низкая автономия). Когда человек не может влиять на свою работу — не может выбирать задачи, методы, темп, — это создаёт ощущение беспомощности. Исследования Роберта Карасека показали, что сочетание высокой нагрузки и низкого контроля — главный фактор стресса на работе.

3. Недостаток признания и вознаграждения. Когда усилия не замечаются, когда нет обратной связи, когда зарплата не соответствует вкладу, — человек теряет мотивацию. Признание может быть материальным (деньги, бонусы) и нематериальным (похвала, благодарность, уважение).

4. Нарушение справедливости. Когда человек видит, что решения принимаются несправедливо, что «любимчики» получают больше, что правила игры непрозрачны, — это разрушает доверие и создаёт цинизм.

5. Отсутствие поддержки. Когда человек не может полу-

чить помощь от коллег или руководителя, когда он чувствует себя «один на один» с проблемами, — выгорание ускоряется.

6. Токсичная культура. Культура, в которой поощряется конкуренция «все против всех», где критика унижает, где эмоции подавляются, где «выживает сильнейший», — разрушает психику.

7. Несоответствие ценностей. Когда ценности компании противоречат личным ценностям человека (например, компания декларирует «заботу о людях», а на деле эксплуатирует), возникает внутренний конфликт, который истощает.

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.