

Н.Г. Осухова

## **Профессиональное выгорание,**

или Как сохранить  
здоровье  
и не «сгореть»  
на работе



2011, Москва  
Педагогический университет  
«Первое сентября»

---

Наталья Георгиевна Осухова

**Профессиональное выгорание,  
или Как сохранить здоровье  
и не «сгореть» на работе**

Педагогический университет  
«Первое сентября» 2011. — 56 с.

*Учебно-методическое пособие*

*Редактор* С.В. Яковлева

*Корректор* Т.А. Подгорная

*Обложка* И.Е. Лукьянов

*Макет* Т.Е. Белкина

*Иллюстрации* фотобанк shutterstock

*Компьютерная верстка* Н.П. Чернявская

Подписано в печать 01.04.2011

Формат 60 x 90<sup>1/16</sup>. Гарнитура Charter, Helios.

Печ. л. 3,5

Тираж 1000. Заказ №

Педагогический университет «Первое сентября»,

ул. Киевская, 24, Москва, 121165

<http://edu.1september.ru>

© Н.Г. Осухова, 2011

© Педагогический университет «Первое сентября», 2011

# Профессиональное выгорание специалистов «помогающих профессий»:

*современный взгляд на проблему*

**Д**умается, что многим знакомо такое состояние, когда в самый неподходящий момент наваливается усталость, при одной мысли о работе возникают тошнота и головная боль, а люди (даже самые близкие!) вызывают раздражение. Именно так проявляются первые симптомы профессионального выгорания у людей социономических профессий, т. е. таких профессий, которые предполагают постоянную работу с людьми и связаны с:

- 1 медицинским обслуживанием (врач, медсестра);
- 2 обучением и с воспитанием (воспитатель, гувернер, тренер, учитель);
- 3 бытовым обслуживанием (продавец, проводник, официант);
- 4 правовой защитой (юрист, участковый инспектор).

**Как отмечалось на Европейской конференции Всемирной организации здравоохранения (2005 г.), от «профессиональных стрессов» страдает около трети специалистов социономических профессий, но более всего — учителя: в странах Евросоюза до 60% работников системы образования ежегодно обращаются к медикам и психологам с проблемами, которые связаны с профессиональным выгоранием.**

## **ВЫГОРАНИЕ КАК «СТРЕСС ОБЩЕНИЯ»**

Исследования по проблеме профессионального выгорания начались в 70-х годах прошлого века, в полном смысле этого слова, по запросу практики. Руководство Американской службы психологической и социальной поддержки населения стало получать жалобы

на неэффективность работы своих сотрудников, их раздражительность и вспыльчивость. Изучение этого явления привело медиков и психологов к открытию «особой формы «стресса общения»<sup>1</sup>, которую американский психиатр Х.Дж.Фрейденберг (Freudenberger, 1974)<sup>2</sup> предложил называть «burnout» («выгорание»). Употребление слова, обычно используемого в разговорном английском для обозначения зависимости от наркотиков, подчеркивало зависимость «выгорающих» специалистов от работы.

В качестве основного «стрессора» рассматривались люди, с которыми в силу профессиональных обязанностей общались специалисты: клиенты, пациенты, ученики (E.Maher, 1983; K.Kondo, 2001).

Психологи, изучая феномен выгорания, распределили людей по группам риска, предрасположенным к профессиональному выгоранию (табл. 1).

Психологи также выявили ряд симптомов, которые могут указывать на «профессиональное выгорание». На **психосоматическом** уровне отмечаются такие симптомы, как:

- усталость;
- утомление;
- истощение;
- бессонница;
- пищевые нарушения.

Симптомы проявления **личностных особенностей**:

- негативное отношение к клиентам;
- злоупотребление табаком, кофе, пристрастие к алкоголю, наркотикам;
- скудность репертуара рабочих действий;
- агрессивные чувства по отношению к клиентам (раздражительность и гнев);
- негативная «Я-концепция»;
- упадническое настроение и связанные с ним эмоции (цинизм, пессимизм, апатия, чувство бессмысленности);
- переживание зависимости от людей и обстоятельств.

---

<sup>1</sup> Английское слово «стресс» (stress) можно перевести как «давление», «нажим», «напряжение».

<sup>2</sup> Freudenberger H. J. Staff burn-out // J. of Social Issues, 1974. V. 30. P.159–165

ТАБЛИЦА 1. ГРУППЫ РИСКА

<p><b>1</b></p>	<p>Сотрудники, которые по роду службы вынуждены длительное время интенсивно общаться с множеством различных людей (знакомых и незнакомых), а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• руководители;</li> <li>• учителя и преподаватели вузов;</li> <li>• врачи и медсестры;</li> <li>• социальные работники;</li> <li>• практические психологи и психотерапевты;</li> <li>• администраторы и чиновники всех уровней;</li> <li>• менеджеры, продавцы, официанты</li> </ul>
<p><b>2</b></p>	<p>Специалисты, чьи индивидуально-психологические особенности не слишком согласуются с необходимостью постоянно взаимодействовать с людьми. Особенно быстро «выгорают» застенчивые, склонные к замкнутости и концентрации на своем внутреннем мире «интроверты»</p>
<p><b>3</b></p>	<p>Люди, испытывающие постоянные межличностные и внутриличностные конфликты, связанные с работой.</p>
<p><b>4</b></p>	<p>Женщины, которые:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• переживают внутреннее противоречие между работой и семьей («или семья, или работа»);</li> <li>• работают в условиях жесткой конкуренции с мужчинами и вынуждены постоянно доказывать свою профпригодность</li> </ul>
<p><b>5</b></p>	<p>Профессионалы, работающие в условиях острой нестабильности», таких, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• хроническая угроза «сокращений», продуцирующая страх потери рабочего места;</li> <li>• работа в позиции «фрилайнера», т.е. самостоятельное обеспечение себя работой (частная психологическая практика; консультативные услуги; внештатные сотрудники газет и журналов; выполнение исследований по грантам различных фондов);</li> <li>• представители «публичных профессий» (политики, дипломаты, артисты, комментаторы)</li> </ul>
<p><b>6</b></p>	<p>Профессионалы (спасатели, психологи, социальные работники и др.), в течение длительного времени оказывающие помощь жертвам чрезвычайных ситуаций и людям, попавшим в тяжелую жизненную ситуацию</p>

**Источник выгорания находится больше в ситуации, чем в людях**

**Кристина Маслач**

Наиболее полный «список «симптомов выгорания» составлен Е. Махером<sup>3</sup>.

Американский социальный психолог Кристина Маслач (С. Maslach, 1976, 1978) рассматривает выгорание как профессиональный синдром, который больше говорит не о самом профессионале, а о состоянии его работы, его профессиональном взаимодействии с людьми.<sup>4</sup>

**В странах Евросоюза сохранение психического здоровья работника и профилактика профессионального выгорания является одной из основных обязанностей работодателя. Эта норма закреплена законодательно и неукоснительно соблюдается.**

### **ТРИ ОСНОВНЫХ ФАКТОРА ВЫГОРАНИЯ**

Вслед за Кристиной Маслач исследователи начинают рассматривать выгорание как следствие влияния целого комплекса факторов, основными из которых являются три: **организационные, ролевые и личностные**.

Рассмотрим их подробнее. К **организационным** факторам относятся:

- организация предметного пространства (жара, холод, отсутствие удобного рабочего места, условий для отдыха в перерывах);

<sup>3</sup> Список составлен Е. Махером на основе анализа основных исследований «поискового» периода. Сегодня выделяют уже около 100 симптомов, так или иначе связанных с профессиональным выгоранием.

<sup>4</sup> Термин *синдром* (от греч. σύνδρομον — *наравне, в согласии*) позаимствован из медицины; где означает совокупность симптомов (особенностей, явлений или характеристик), свидетельствующих о той или иной патологии.

- отсутствие позитивной оценки деятельности со стороны руководителя и коллег;
- многочасовая работа (ненормированный рабочий день);
- низкий социальный статус профессии;
- авторитарный стиль руководства, при котором руководитель жестко требует и контролирует, не позволяя проявлять инициативу.

К **ролевым** факторам относятся:

- конфликт ролей («или семья, или работа»);
- ролевая неопределенность;
- несогласованность совместных действий сотрудников на фоне напряженных конкурентных отношений между ними;
- психологическая несовместимость сотрудника с деятельностью и коллегами.

**Личностные** факторы, затрудняющие совладение с трудными ситуациями:

- мотивы деятельности и оценка ее значимости (если работа выглядит в собственных глазах специалиста не значимой, то выгорание развивается быстро);
- излишняя эмоциональность в сочетании с зависимостью от мнения окружающих;
- перфекционизм («синдром отличника»).

### **ТРИ ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ**

Синдром выгорания включает **три основных компонента** (модель Кристины Маслач):

- **Эмоциональное истощение** — состояние, проявляющееся в хронической усталости, опустошенности и снижении эмоционального фона.
- **Деперсонализация** (от лат. «persona» — личность и приставки «de», которая означает отмену или устранение чего-либо) — это утрата «чувства Я», обезличивание. К. Маслач различает два варианта деперсонализации: в первом случае специалист «деперсонализирует» себя («отказывается быть личностью», становится конформным или зависимым от других);

во втором — специалист «деперсонализирует» другого человека (клиента, ученика).

При «обезличивании себя» специалист считает, что от него ничего не зависит и отказывается от самостоятельных решений. Для него становятся привычны конформизм и зависимость от других (начальства, коллег, своих подопечных).

При «обезличивании других» специалист начинает воспринимать тех, с кем работает, как бездушные «объекты деятельности». К примеру, «выгоревший» врач воспринимает своих пациентов исключительно как медицинские случаи («почки» из 5-й палаты, «инфаркт» из 8-й), что приводит к обезличиванию отношений между тем, кто лечит, и тем, кого лечат<sup>5</sup>. В педагогике именно с таким обезличиванием связан субъект-объектный подход к обучению и воспитанию. Осуществляя «автоматическое профессиональное функционирование», специалист манипулирует людьми («для их же пользы!»), а если они «не поддаются» (смеют думать и поступать по-своему), раздражается или обижается.

● **Редукция (обесценивание)** своих профессиональных достижений тоже может проявляться в двух вариантах: либо как тенденция негативно оценивать себя и занижать свои профессиональные достижения («я не так успешен, как другие»), либо как негативное отношение к «объектам» своего труда и профессиональным обязанностям. При этом специалист нередко переживает собственную неэффективность (от сомнений в успешности своей профессиональной деятельности до желания сменить профессию). Зачастую он становится чрезмерно ранимым и мнительным: считает, что все (администрация, люди, с которыми он работает) предъявляют к нему чрезмерные требования, но недостаточно высоко ценят его труд.

Современная психология и психотерапия рассматривают выгорание в более широком контексте отношений человека к миру и себе в нем. В центре внимания оказываются не симптомы и «синдромы», а сам специалист как личность со своей судьбой и жизненными выборами. Внимание исследователей все больше переносится со слабости на силу, с оценки факторов риска на изучение способности человека справляться с трудностями.

<sup>5</sup> Burich M. Burnout-Syndrom Theorie der inneren Erschöpfung. – Berlin, 1989.



# Профессиональное выгорание как процесс. Вниз по лестнице отчуждения:

## *предпосылки и основные стадии выгорания.*

Следствием целостного подхода к выгоранию стало понимание, что оно (как и любой кризис!) — это процесс, который постепенно разворачивается во времени, и проходит определенные стадии своего развития. Его динамику можно представить как путь, который специалист может пройти вниз, — по лестнице отчуждения, — в пропасть профессиональной непригодности. Конечно, этот путь индивидуален. Более того, на каждой из ступенек этой лестницы человек может остановиться, осмыслить ситуацию и направить усилия на возвращение к себе и людям. Однако для того, чтобы вы смогли сделать это, надо представлять общую картину, увидеть особенности каждого из основных «этапов пути» (стадии или фазы этого процесса).

Большинство исследователей выделяют три этапа (стадии) выгорания. Мы будем говорить о пяти, добавив в эту привычную схему еще два: предварительный, или предупреждающий, и финальный, завершающий.

### **ЭТАП 1. ПРЕДУПРЕЖДАЮЩАЯ СТАДИЯ**

Один из наиболее важных «пусковых механизмов» выгорания — сужение жизненного пространства личности лишь до профессиональной деятельности. Если работа становится главной ценностью и смыслом всей жизни человека, она обедняет личность (M. Burich, 1994; Ленгле А., 2008; Ялом И., 1998). Излишний «рабочий энтузиазм» становится особенно разрушительным, если не вознаграждается материально или хотя бы морально.

Итак, **предупреждающую стадию** можно охарактеризовать как чрезмерную вовлечен-

**Предпосылка выгорания — излишняя зависимость от работы**

**М. Буриш**

ность специалиста в профессиональную деятельность. Он жаждет успеха и признания, изо всех сил старается «быть лучшим», что требует чрезвычайно больших энергетических затрат.

Основными диагностическими маркерами предупреждающей стадии являются чрезмерная активность, отказ от потребностей, не связанных с работой (прежде всего, сокращению подлежат неформальное общение и отдых), и вытеснение из сознания переживаний, связанных с неудачами (по известному принципу героини романа «Унесенные ветром» Скарлетт: «Я подумаю об этом завтра!»). Неудивительно, что возникает эмоциональное истощение (чувство усталости; бессонница, невнимательность).

Очень важно заметить эти «первые звоночки» и воспринять их как своеобразный сигнал «SOS!», как предупреждение о том, что с нами происходит нечто неладное.

## **ЭТАП 2. ПЕРВАЯ СТАДИЯ ВЫГОРАНИЯ**

Если специалист не обращает внимания и продолжает «увеличивать обороты», он плавно вступает в первую стадию выгорания<sup>6</sup>.

Ее основное психологическое содержание — действие механизма отчуждения, которое приводит к тому, что М.Буриш называет «снижением уровня собственного участия» в работе.

Прежде всего, исчезает радость от работы. Все эмоции «притупляются»: люди и события начинают восприниматься «смазано», как будто через сероватую пелену или темные очки. Появляется некоторая отстраненность в отношениях с людьми (даже самыми близкими). Всё чаще внутри возникает смутное раздражение: «Ну, не лезьте ко мне, оставьте меня в покое!». В различных сферах это проявляется по разному:

### **А. По отношению к сотрудникам и пациентам:**

- утрата положительного восприятия коллег;
- переход от помощи клиентам к надзору и контролю;
- приписывание вины за собственные неудачи другим людям;

<sup>6</sup> С нее начинаются все традиционные схемы динамики выгорания, начиная с модели К.Маслач.

- доминирование стереотипного поведения;
- проявление негуманного отношения к людям, с которыми работаешь (пациентам, клиентам, ученикам, подчиненным).

#### Б. По отношению к остальным окружающим:

- отсутствие эмпатии<sup>7</sup>;
- безразличие;
- циничные оценки;
- стремление уклониться от контактов.

#### В. По отношению к профессиональной деятельности:

- нежелание идти на работу;
- стремление искусственно продлить перерывы в работе, опоздания, уход с работы раньше времени;
- появление неудовлетворенности работой и перенос акцента на материальный аспект (нередко звучит саркастическая фраза «Они делают вид, что платят нам зарплату, а мы делаем вид, что работаем»);
- появление чувства «люди меня используют»;
- зависть к успешным коллегам и друзьям.

### **ЭТАП 3. ВТОРАЯ СТАДИЯ ВЫГОРАНИЯ**

Ее основная примета — отчуждение от людей (от стремления убежать от контактов до ослабления эмоциональных привязанностей и социальных отношений). Всё чаще возникают раздражение, а потом и более глубокие негативные чувства по отношению к людям: и к тем, с кем приходится работать, и к тем, с кем человек общается вне работы. На этой стадии руководители и продавцы попросту «срываются», «спускают собак» на подчиненных и покупателей. Более «дипломатичные» педагоги и психологи изо всех сил стараются «держать себя в руках».

Однако наступает момент, когда раздражение прорывается и выплескивается на головы ни в чём не повинных людей. После таких «срывов» могут появиться чувства стыда или вины. Это очень тяжелые чувства, которые в гуманистической психологии называют «ядовитыми». Но еще тяжелее, что причин своего раздражения «выгорающий» специалист не осознаёт.

---

<sup>7</sup> Эмпатия (от англ. empathy) — сочувствие, сопереживание, умение поставить себя на место другого, проникновение в субъективный мир другого.

На второй стадии выгорания основными становятся следующие **эмоциональные реакции**:

**а. Депрессия:**

- постоянное чувство вины, снижение самооценки;
- бесосновательные страхи, апатия, частая смена настроения.

**б. Агрессия:**

- защитные установки, обвинение других, игнорирование своего «вклада» в неудачи;
- нетерпимость к другим и утрата способности к компромиссу;
- подозрительность и конфликты с окружением.

**Особенности деструктивного поведения** при этом таковы:

В **интеллектуальной сфере** наблюдается снижение концентрации внимания, ригидность мышления и отсутствие воображения. Все это приводит к резкому падению эффективности деятельности: человек перестает проявлять инициативу, стремится действовать «строго по инструкции»; наблюдается рост ошибочных реакций.

В **сфере взаимодействия** всё отчетливее проявляются признаки отчуждения: преобладает безразличие. Одни избегают любых неформальных контактов (даже в отношениях с близкими людьми). У других на фоне безразличия возникает чрезмерная привязанность к конкретному человеку (которого «выгорающий» воспринимает как «защитника», «спасителя» или хотя бы «утешителя»). Основным становится чувство одиночества и скуки.

#### **ЭТАП 4. ТРЕТЬЯ СТАДИЯ («ИСТОЩЕНИЕ»)**

Это глубокое выгорание, затрагивающее личность в целом. Негативные изменения захватывают все уровни личности:

- от «уплощения» эмоционального отношения к миру и деформации жизненных ценностей (у одних это проявляется в безразличии, у других — в депрессии, у третьих — в обиде на весь мир, который «не ценит усилий»);

- до телесного (психосоматического) уровня, когда интенсивное профессиональное общение нередко аукается головной болью или даже тошнотой, а после работы наступают апатия, сонливость или наоборот, — бессонница. Также наблюдается снижение иммунитета (частые недомогания и простуды). Далее возможны более серьезные сбои деятельности организма: повышенное давление, тахикардия, постоянные головные боли; боли в позвоночнике, расстройства пищеварения. Искажаются пищевые привычки: у одних появляется отвращение к пище («кусоч не лезет в горло»); другие, наоборот, постоянно что-то жуют, как бы стремясь «успокоить» себя и заполнить пустоту внутри.

Развиваются различные виды зависимостей.

*По данным японских исследователей, многие из «выгоревших» в результате излишней вовлеченности в работу представителей социномических профессий вне работы страдают от самых различных зависимостей: одни были склонны к созависимым отношениям с людьми; другие к пищевым зависимостям (переедание, анорексия и булимия), третьи по-детски зависели от игровых автоматов и компьютеров, а четвертые становились рабами химических зависимостей (никотин, кофе, алкоголь и даже наркотики).*

## **ЭТАП 5. ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ («РАЗОЧАРОВАНИЕ И ОТЧАЯНИЕ»)**

Ее маркеры — ощущение пустоты, беспомощности и бессмысленности не только работы, но и жизни. Человек становится опасно равнодушным ко всем и всему, даже к собственной жизни. По привычке он еще пытается сохранять внешнюю респектабельность и некоторый апломб, но, если приглядеться, станут заметны пустой взгляд и какое-то странное окаменение тела. Безразлично всё: другие люди, любимая раньше работа и он сам.

**Как  
страшно жить среди  
людей // И притворяться  
непогибшим, // И о вселили  
страстей // Повествовать  
еще не жившим!..**

**Александр Блок**

Для тех, кто опустился на такую глубину выгорания, есть только два выхода: первый — расставание с работой, которая требует постоянного взаимодействия с людьми; второй — непростоя работа по восстановлению себя как человека и профессионала.

Требуется настоящее мужество, чтобы признать: мне необходима профессиональная помощь. Почему? Да потому, что «ожить» и «заново собрать себя» — работа трудная, а порой и болезненная. Сначала необходимо «разморозить» «ледяной панцирь бесчувствия» и вновь получить доступ к своим подлинным

чувствам, отчуждение от которых — результат «работы выгорания». При этом важна специальная работа с разрушительными «ядовитыми» чувствами (в частности, агрессивными). Результатом этой подготовительной работы становится «расчистка» внутреннего пространства, которая высвобождает место для прихода нового.

Следующий этап профессиональной работы предполагает *пересмотр жизненных мифов, целей и ценностей человека*, его нередко неконструктивных представлений и отношения к себе и своей работе. Здесь важно принять и укрепить свое «Я» и переосмыслить свою профессиональную позицию и способы ее реализации в рабочих ситуациях. И, конечно, принять ответственность за себя, свою жизнь и здоровье и научиться заботиться о себе.

Только после этого шаг за шагом меняются отношения с окружающими. Происходит пересмотр и трансформация не только своей профессиональной роли, но и других своих жизненных ролей, и человек осваивает новые, более продуктивные модели и способы бытия в мире и взаимодействия с людьми. Он обретает уверенность в своих силах, значит, вышел из отчуждения и может успешно жить и работать.

## Что делать, если вы заметили первые признаки выгорания?

Если для возрождения человека, дошедшего до глубоких стадий выгорания, требуется профессиональная помощь, то на его начальных стадиях каждый (при желании, конечно!) может *помочь себе сам*. Что для этого нужно делать?

Прежде всего **вовремя заметить первые признаки выгорания и признать, что они — эти признаки — есть**.

Как правило, специалисты, работающие в сфере «человек — человек», стремятся отрицать собственные психологические затруднения. Трудно признаться самому себе: «Я страдаю профессиональным выгоранием», тем более что наши учителя привыкли «быть сильными». А здесь еще (как и во всех трудных жизненных ситуациях) включаются неосознаваемые механизмы защиты (рационализация, вытеснение, «окаменение» чувств и тела).

Как ни парадоксально это звучит, но сам «выгорающий» зачастую оценивает эти проявления неверно — как признак собственной «силы». Некоторые защищаются от своих собственных трудных состояний и проблем при помощи ухода в активность, они стараются не думать о них и полностью отдают себя работе, помощи другим людям. Помощь другим, действительно, на некоторое время может принести облегчение. Однако только на некоторое время, ведь сверхактивность вредна, если она отвлекает внимание от помощи, в которой нуждаетесь вы сами.

Помните: **блокирование своих чувств и чрезмерная активность во внешнем мире нередко становятся «убеганием от проблемы» и могут замедлить процесс вашего восстановления**.

Ваше состояние может облегчить физическая и эмоциональная поддержка от других людей. Не отказывайтесь от нее. Обсудите свою ситуацию с теми, кто, имея педагогический опыт, сумел «не сгореть на работе».

## ЧТО НУЖНО И ЧЕГО НЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ ПРИ ВЫГОРАНИИ

- НЕ скрывайте свои чувства. Научитесь выражать их культуросообразным образом. Учитесь обсуждать их вместе со своим наставником или теми коллегами, которым доверяете. Однако именно обсуждайте, чтобы найти выход, а не жалуйтесь.
- НЕ избегайте говорить о неприятных для вас ситуациях, но при этом не забывайте рассказывать об успехах и достижениях. Используйте каждую возможность пересмотреть свой опыт наедине с собой или вместе с другими.
- НЕ стесняйтесь попросить о помощи и принять ее.
- НЕ позволяйте чувствам стеснения, неловкости или почти подростковому «Я сам!» останавливать вас, когда другие предоставляют вам шанс говорить или предлагают помощь.
- НЕ ожидайте, что тяжелые состояния, характерные для выгорания, уйдут сами по себе. Если не предпринимать мер, они будут только углубляться (вернитесь к рассказу о стадиях выгорания и убедитесь в этом).
- Выделяйте достаточное время для сна, отдыха, размышлений.
- Постарайтесь сохранять нормальный распорядок жизни, насколько это возможно.





# Внутренние ресурсы устойчивости педагога к профессиональному выгоранию

Мы не раз употребляли понятие «ресурсы устойчивости к выгоранию». Исповедуя ресурсный подход к профилактике профессионального выгорания, мы убеждены в необходимости перехода от анализа негативных аспектов профессионального выгорания к развитию у специалистов социально-экономических профессий ресурсов устойчивости к выгоранию. Иметь представление о ресурсах устойчивости к профессиональному выгоранию чрезвычайно важно. Пока мы не поймем, чем отличаются «устойчивые специалисты» от своих «выгорающих» коллег, сложно будет осуществить профилактику выгорания и оказать самоподдержку.

Устойчивость — это нечто иное — способность «устоять против кого-либо, чего-либо», «стоять твердо», «выстоять», «выдержать»<sup>8</sup>. Соответственно, устойчивость к профессиональному выгоранию — это способность специалиста жить и работать в «заданных условиях» и при этом быть эффективным и развиваться не благодаря специально созданным кем-либо «благоприятным условиям», а вопреки трудностям<sup>9</sup>. Конечно, устойчивость к выгоранию предполагает достаточную личностную зрелость и способность к саморегуляции (Е.П. Крупник, 2004; Е.П. Крупник, И.А. Подымов, 1999).

В зарубежной психологии понятию *устойчивость* соответствует понятие **жизнестойкость** (*hardiness*), введенное американским психологом и психотерапевтом Сальваторе Мадди (S. Madd, S.Kobasa, 1984; S. Maddi, 1998). По мнению ученого, жизнестойкость — это единство убеждений человека о себе,

**Самостоянье  
человека —  
залог величия его.**

**А.С. Пушкин**

<sup>8</sup> *Даль В.И.* Толковый словарь живого великорусского языка. В 4 т. Т. 4. М., 1956. С. 515.

<sup>9</sup> *Осухова Н.Г., Азеева Ж.Г.* Работать без профессионального выгорания: тренинг тренеров //Социальная работа. — 2008. — № 5. — С. 33–36.

мире, об отношениях с ним и соответствующих моделях поведения. И это качество человека в трудных для него ситуациях выполняет роль своеобразного «буфера», то есть смягчает стрессогенность внешних воздействий.

### **ТРИ ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ — ВОВЛЕЧЕННОСТЬ (ВКЛЮЧЕННОСТЬ), ВЛИЯНИЕ И ВЫЗОВ (ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ «ТРИ В»)**

**Вовлеченность** основана на убеждении, что жить полной жизнью и справляться с трудностями возможно, если ты активен и включен в отношения с другими людьми (чувства, противоположные вовлеченности. — невовлеченность и отчуждение).

**Влияние или контроль** — убежденность в том, что человек достаточно силен, чтобы влиять на события своей жизни, отвечать за себя и свои действия и преодолевать трудности (противоположность — бессилие, беспомощность и пассивность).

**Принятие жизненного вызова** (challenge of life) — это мудрое отношение к трудным жизненным ситуациям как к **испытанию** (противоположность этому — стремление к простому комфорту и безопасности, под влиянием которого человек воспринимает трудности как катастрофу и избегает нового, требующего усилий).

Важно еще одно положение Мадди, которое при толковании его концепции нередко упускают: на жизнестойкость значимо влияют *базовые ценности личности*.

С этими идеями трудно не согласиться. Присутствие в самосознании личности «трех В» — это, действительно, основа позитивного мироощущения, которое помогает человеку вне зависимости от сферы его профессиональной деятельности трансформировать неизбежные трудности и стрессы в источник саморазвития. А главное, — они являются тем **внутренним ресурсом**, который подвластен самому человеку.

Однако вернемся к сфере педагогической деятельности и попытаемся более конкретно ответить на основной вопрос: Какие внутренние ресурсы позволяют учителю в современной школе, переживающей далеко не лучшие времена, «гореть, не выгорая»?

Лучший способ понять, что на самом деле является наиболее важными ресурсами устойчивости представителей социономических профессий, — провести сопоставительный анализ особенностей людей «выгорающих» и «устойчивых к выгоранию»<sup>10</sup> (табл. 2).

ТАБЛИЦА 2. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВЫГОРАЮЩИХ И УСТОЙЧИВЫХ К ВЫГОРАНИЮ ПЕДАГОГОВ

<b>Характеристики</b>	<b>Выгорающие</b>	<b>Устойчивые к выгоранию</b>
<b>Отношение к жизни</b>	Пессимизм, страх будущего, ожидание неприятностей	Оптимизм, принятие жизни во всех ее проявлениях
<b>Отношение к работе</b>	Восприятие работы или как способа самодтверждения или вынужденности. Важен престиж и поощрения руководства	Любовь к своей работе, умение постоянно вносить в нее элементы новизны. Отсутствие стремления к высокому статусу и почестям
<b>Способность к самостоянию (опора на себя)</b>	Недостаток самостояния, преобладание т.н. «внешнего локуса контроля» <sup>11</sup>	Развитая способность к самостоянию: высокий уровень субъективного контроля, т.н. «внутренний локус контроля» <sup>12</sup>
<b>Вера в себя</b>	Некоторая неуверенность в себе и своем профессионализме; тревожность; ранимость к реакциям коллег и учеников	Уверенность в себе и своем профессионализме дает ощущение «спокойной силы»

<sup>10</sup> В качестве материала для этого анализа использовались как собственные исследования, так и других авторов.

<sup>11</sup> Локус контроля (от лат. locus — место, местоположение и франц. contrôle — проверка) — качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный или внутренний Л. к.) либо собственным способностям и усилиям (интернальный или внутренний Л. к.). Понятие Л. к. предложено американским психологом Д. Роттером. см. *Свенцицкий А.Л.* Краткий психологический словарь. — Феникс, 2011. — 512 с.

<sup>12</sup> Там же.

<b>Самооценка</b>	Неустойчива и неадекватна (завышенная или заниженная)	Устойчива и достаточно адекватна (позитивное самовосприятие)
<b>Притязание на признание</b>	Зависимость от оценок окружающих проявляется как амбициозность и демонстрация уверенности или как конформизм	Самодостаточность и относительная независимость от мнений и оценок окружающих
<b>Стиль, стратегия поведения</b>	Подавляющая или избегающая стратегии, в основе которых лежит рассогласование механизма идентификации обособления	Соучастная стратегия, в основе которой лежит осознанное использование идентификации и обособления
<b>Саморегуляция</b>	Недостаток саморегуляции. Ригидность (косность)	Хорошая саморегуляция. Гибкость поведения
<b>Отношение к помощи</b>	Либо запрет на обращение за помощью и принятие предлагаемой помощи, либо постоянный поиск «спасителей» и «советчиков»	При необходимости обращаются за поддержкой и помощью к коллегам и специалистам

Один из «неспецифичных», — то есть важных для любой профессии, — *ресурсов* — это состояние увлеченности работой. Увлеченность работой традиционно считается противоположностью выгоранию; для нее характерны такие позитивные состояния, как бодрость и прилив энергии, высокая профессиональная самооценка и т.п. Именно эти состояния ярко выражены у «устойчивых» и напрочь отсутствуют у «выгоревших».

Из профессиональных характеристик, конечно же, важно **различие этих двух групп педагогов по стилю поведения и страте-**

**гиям взаимодействия** с учениками и коллегами (Ю.Е. Алёшина, 2008; В.А. Горянина, 2002). Так, склонные к выгоранию женщины-педагоги используют стили, при которых сотрудничество становится невозможным («независимый-доминирующий», «прямолинейный-агрессивный» и «недоверчиво-скептический»<sup>13</sup>); их основные стратегии взаимодействия с учениками и коллегами — подавляющая или избегающая<sup>14</sup>.

А вот для их «устойчивых» коллег характерны «сотрудничающий-конвенциональный» и «зависимо-послушный» стили, при которых сотрудничество становится возможным. Они по преимуществу используют соучастную стратегию взаимодействия.

Связывают устойчивость к выгоранию и с одним из самых загадочных свойств человека, — **мудростью** (Р. Мэй, 2002; В.С. Мухина, 2007; Н.В. Самоукина, 2003). Той, которая позволяет трезво осмыслить ситуацию и либо направить свои усилия на исправление того, что поддается изменению, либо найти способ сосуществовать с тем, что изменить невозможно.

*Еще один ресурс устойчивости к выгоранию можно назвать межличностным.* Он связан с наличием «круга поддержки», включенностью педагога в жизнь своей семьи, в дружеские отношения и, конечно, в деятельность профессионального сообщества. Ведь драма выгорающего — это предельное одиночество, отчуждение от себя, других, мира в целом.

Материалы научных исследований и мой собственный опыт практического психолога позволяют утверждать: устойчивость к выгоранию предполагает обращенность к другому человеку как равному себе, а значит, и двусторонность поддержки. Устойчивые к выгоранию специалисты, — это вовсе не одинокие герои, обладающие сверхъестественными способностями и

**Господи,  
дай мне терпение  
принять то, что я не  
в силах изменить.  
Дай мне силы изменить то,  
что я могу изменить.  
И дай мне мудрость  
научиться отличать одно  
от другого.**

**Рейнольд Нейборо**

<sup>13</sup> Алёшина Т.Г. Взаимосвязь ведущих тенденций развития личности и синдрома эмоционального выгорания. [Электронный ресурс: <http://www.eduhmao.ru>]

<sup>14</sup> Горянина В.А. Психология общения. — М.: Академия, 2002.

не нуждающиеся ни в ком. Все они — люди, высоко ценящие «роскошь человеческого общения», готовые не только помогать своим друзьям, родным и пациентам, но и принимать помощь от них.

Закономерен вывод о том, что устойчивость к выгоранию в большей мере коренится во внутреннем мире человека, чем вовне. «Выгорит» специалист или нет, зависит от его внутренних ресурсов, и прежде всего от степени его личностной зрелости, выражением которой становятся *жизненная позиция*<sup>15</sup> человека, способность к самостоянию, ответственность и, конечно, *саморегуляция*, то есть умение «властвовать собой», удерживать себя в рамках психической и этической нормы даже в предельно напряженных ситуациях общения с учениками и их родителями.

**Личностно-профессиональная позиция педагога** может быть как **конструктивной**, так и **неконструктивной**. Содержательно это определяется его представлениями о своей профессии и о себе в профессии, о тех людях, с которыми он работает (ученики, их родители, коллеги, администрация школы). В социомических профессиях, где (как нигде!) велик соблазн «власти над другим», содержание позиции обретают особую важность.

**Конструктивная личностно-профессиональная позиция** предполагает принятие себя и других, признание человеческого равенства обоих, веру в то, что оба достойны уважения и способны преодолевать жизненные трудности. Занимая такую позицию, специалист направляет свои усилия на развитие в другом (ученике или клиенте) самостояния, ответственности, навыков заботы о себе и самоподдержки.

Наиболее важный ресурс устойчивости педагога к профессиональному выгоранию — его конструктивная личностно-

**Милосердие — это этическая позиция учителя по отношению к объекту его работы, способ восприятия. Там, где присутствует милосердие, — там воспитание. Там, где милосердие отсутствует..., — там дрессировка.**

**Аркадий и Борис Стругацкие**

<sup>15</sup> *Позиция* — это система представлений человека (о самом себе, людях, своей работе и занимаемом положении), определяющая избирательное отношение к целям и задачам профессиональной деятельности и поведению

профессиональная позиция, в основе которой лежат чувство собственного достоинства и постоянное стремление к профессиональному росту, вера в себя и своих учеников, и конечно та относительная независимость, которую лучше всего характеризует хорошее русское слово «самостояние».

Кроме этической позиции важна *ролевая позиция*, которую занимает педагог во взаимодействии. Социальные психологи и психотерапевты давно поняли: заняв в общении ту или иную позицию, человек всем своим поведением предлагает партнеру по взаимодействию занять комплиментарную, то есть, дополнительную позицию («родитель — ребенок»; «беспомощный — сильный» и т.п.). Кстати, смена позиции одним из партнеров неизбежно приводит к перестройке всей системы взаимодействия (Г.М. Андреева, 1999; А.Г. Асмолов, 2002; Э. Берн, 1992, 2001; Т. Харрис, 1993).

Правомерно в профилактике профессионального выгорания педагогов целесообразнее говорить не о коррекции или психологической помощи, а о самопомощи и самокоррекции. При ресурсном подходе эффективными средствами помощи «выгорающему» специалисту становятся методы и приемы, способствующие формированию и развитию самостояния, ответственности, способности к саморегуляции и самоподдержке. Освоение учителями средств самоподдержки и аутокоррекции мы считаем важнейшим направлением профилактики профессионального выгорания, тем более, что на сегодня это одна из основных тенденций развития отечественной практической психологии.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Петровская Л.А. Основы психологической самокоррекции (самопомощи): поведенческий подход // Журнал практического психолога, 2007. – № 5. – С. 9-23.

# Ресурсный подход к профилактике выгорания:

*от помощи – к самопомощи и самокоррекции*

Начало всех «само» — **осмысление педагогом той профессионально-ролевой позиции, которую он привычно занимает по отношению к себе, другим людям и своей работе**, и определение меры ее неконструктивности.

Некоторые схемы и инструменты, помогающие самостоятельно осуществить такую работу, можно найти в практической психологии и психотерапии — прежде всего в транзактном анализе<sup>17</sup> Эрика Берна, который основан на идее о фундаментальном влиянии позиции человека по отношению к себе и другим на всю его жизнь<sup>18</sup>. В рамках этой популярной концепции Томас Харрис нашел элегантный способ описания позиций, возможных в отношениях «Я — Ты», через понятия «о'кейность» и «не-о'кейность» (они близки к привычным для нас представлениям о самооценке и оценке другого). Он выделяет четыре основных позиции.<sup>19</sup>

## 1. Я «в порядке» (хороший) — Ты «в порядке» (хороший).

Это единственная продуктивная из всех четырех позиций, — неслучайно ее называют «позицией успеха». Люди с такой позицией — оптимисты: они принимают себя и других и обладают адекватной самооценкой. В целом они удовлетворены собой, своей работой и своими отношениями с людьми. Учителей с такой позицией можно назвать счастливыми, — они уверены в себе и любят свою работу. На уроке чувствуют себя «как рыба в воде или как птица в воздухе» и без лишней суеты вовлекают учеников в совместную деятельность. Удивляться здесь нечему: уверенность и легкость «заразительны», а диалог

<sup>17</sup> Название «транзактный анализ» переводится на русский язык как «анализ взаимодействия».

<sup>18</sup> Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — М., 2001.

<sup>19</sup> Харрис Т.А. Я — хороший, ты — хороший. — М.: Соль, 1993. — 176 с.



стимулирует поиск ответа. Страх на их уроках отсутствует: даже на неудачные ответы «счастливые учителя» реагируют конструктивно.

Вот пятиклассник на уроке математики никак не может решить задачу. Класс тоже не может помочь. У учительницы удивленное выражение лица, в голосе огорчение: «Неужели все забыли? Быть такого не может: вы же во время объяснения так хорошо разобрались ...» (ее брови удивленно ползут вверх, в голосе явно звучит улыбка: «горе мне, горе: неужели у нас бабушки и дедушки появились?») На лицах детей целая гамма чувств. Поднимаются несколько рук, кто-то пытается подсказать, но учитель шепотом просит: «Тише-тише! Он знает! Просто сразу сформулировать не может...» — и, повернувшись к ученику у доски, предлагает: «Давай попробуем еще раз!». И... парень доводит решение задачи до благополучного финала. «Вот видишь! Ведь знаешь, можешь!» — торжествует педагог.

Другая ситуация: после трудного вопроса часть ребят полезла в учебники. Вместо традиционного запрета звучит спокойный, подбадривающий голос: «Ну, те, кто учили, — сразу вспомнили. А остальные полезли в учебник... это тоже хорошо: есть шанс узнать».

А вот еще один прием (его любил использовать Ш.Амонашвили). Учитель делает записи на доске и просит: «Давайте, помогайте мне! Проверяйте меня! Я тоже могу сделать ошибку!». За такой просьбой — идея: «Я такой же человек, как и вы».

## 2. Я «в порядке» — Ты «не в порядке»

(привычнее для нас звучит «Я лучше — ты хуже»).

Этот вариант жизненной позиции менее оптимистичен: педагог принимает и высоко оценивает себя, но вот других — не очень.

Одна из учителей с такой позицией, выполняя известный тест «Кто Я»<sup>20</sup>, написала о себе: «Я не такая нахальная, как другие», «Я не такая бессовестная, как другие» и т.п.). Эту позицию превосходство и власти она демонстрирует и в своей педагогической деятельности: «На уроке я ежика-мать. Почему ежика? Да потому, что никому не позволю не считаться с собой, — любого поставлю на место!». И ставит: по отношению к детям она свержкритична; при этом искренне считает тех, кто не слишком успешен или усерден на ее уроках, главной помехой своей педагогической деятельности и чуть ли не личным врагом.

Подобных учителей дети побаиваются. Коллеги к ним тоже относятся настороженно: нелегко выносить болезненно раздутое самолюбие, высокомерие, стремление подавить других и склонность постоянно преувеличивать свои заслуги.

### 3. Я «не в порядке» — Ты «в порядке» (ты лучше меня)

Те, кто занял эту позицию, смотрят на мир снизу вверх. Они недостаточно уверены в себе, но при этом чувствуют себя недооцененными и жгуче завидуют своим успешным коллегам. Любую сложность воспринимают как подтверждение «несправедливости мира» и «своей невезучести». В школе, как правило, чувствуют себя не слишком уютно: трепещут перед администрацией, испытывают затруднения в общении с детьми и часто жалуются на дисциплину. Если «есть куда уйти», надолго здесь не задерживаются.

### 4. Я «не в порядке» (плохой) — Ты «не в порядке» (плохой)

Это самая трагичная из всех позиций. Низко оценивая и себя, и других, ее обладатели считают всех в каком-то смысле ущербными (вот реплика одной из участниц тренинга с такой

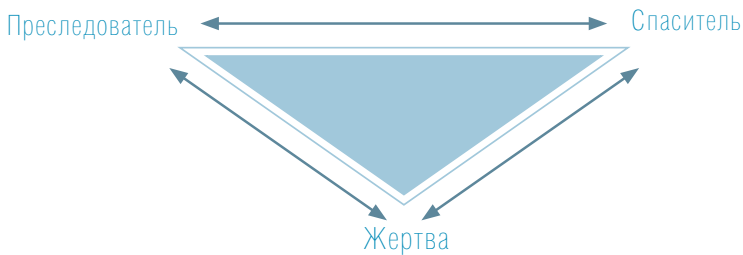
<sup>20</sup> Кун М., Маркпартлэнд Т. «Кто Я»? Применение теста «20-ти высказываний». – Психология самосознания. Хрестоматия. – Самара, 2000. – С. 462–468.

позицией: «Я сейчас поняла: все мы здесь несчастные люди. И я — самая несчастная»). В психологии эту позицию называют «депрессивной»: стимулируя чувства подавленности и безнадежности, она приводит к утрате желания хоть что-то изменить в своей жизни (на консультации довелось услышать фразу: «Никогда хорошо не жили, и начинать не стоит»).

А для выявления, анализа и преобразования неконструктивных профессионально-ролевых позиций лучше всего подходит созданная в том же транзактном анализе **модель драматического треугольника** Стэнли Карпмена<sup>21</sup> (схема 1), которую нередко называют «треугольником власти» и даже «треугольником судьбы».

Идея драматического треугольника родилась у С.Карпмена при анализе театральных драм, в которых непременно присутствуют три роли: **жертва**, **преследователь** и **спаситель**. По ходу действия персонажи могут «перескакивать» из одной ролевой позиции в другую. Примерно так, как Заяц в известном мультике «Ну, погоди!» внезапно «выскакивает» из роли жертвы и становится преследователем. Это придает действию особую напряженность.

#### СХЕМА 1. ДРАМАТИЧЕСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК С. КАРПМЕНА



Чем может быть полезна эта схема специалисту? Тем, что позволяет провести анализ неконструктивных педагогических взаимодействий, распознать «любимые» роли, в которые может

<sup>21</sup> *Karpman S.B. Fairy tales and script drama analysis // Transactional Analysis Bulletin. — 1968. — Vol. 7. — № 26. — P. 39–43. На русском языке см.: Стюарт Я. Джонс В. Современный транзактный анализ. — М.: Социально-Психологический Центр, 1996. — 332 с. (С. 250–256).*

бессознательно «свалиться» любовью из тех, кто работает с людьми, и осознать их вклад в профессиональное выгорание.

Для начала охарактеризуем каждую из ролевых позиций

**Позиция «Спаситель»** на первый взгляд кажется благородной и вполне уместной для педагога, психолога или социального работника (ведь он помогает другим, ставит их нужды на первое место!). К счастью, кроме первого взгляда, есть второй — он-то и делает тайное явным. *Позиция Спасителя*, на которую специалист сам себя назначает, основана на представлении о необычайной силе своего воздействия и, конечно, о своем превосходстве (Я+ Ты –). А раз так, значит, собственные потенциалы подопечных игнорируются («Я лучше тебя знаю, что тебе нужно, что для тебя важно и полезно»). В результате она приводит к асимметричным отношениям (один дает — другой берет; один заботится — другой лишь принимает заботу). «Спаситель» настолько успешно опекает, помогает, а порой и навязывает свою помощь, что синдром «выученной беспомощности» его подопечным попросту гарантирован.

**Позиция «Преследователь»** тоже базируется на идее превосходства (Я+ Ты –), но дополнительно включает в свое содержание оттенки «возмещения ущерба», «наказания за вину» (реальную или мнимую) и даже мести. Лишь считая себя правым, а другого виноватым, можно критиковать и унижать человека (тем самым лишая его такого важного жизненного ресурса, как вера в себя и свои силы). Неслучайно основная эмоция человека, занявшего эту ролевую позицию, праведное негодование («Я так много делаю для тебя, а ты...»; «Виновный должен быть наказан!»).

**Позиция «Жертвы».** В виктимологии<sup>22</sup> и юриспруденции жертвой называют того, кто пострадал в результате несчастного случая, насилия или несправедливости. В практической психологии иначе: говоря о *позиции Жертвы*, имеют в виду субъективные представления человека о себе как несправедливо обиженном, униженном. При этом самооценка человека катастрофически снижается: он ощущает себя маленьким, слабым, беспомощным («От меня ничего не зависит,

<sup>22</sup> Виктимология (лат. *victima* — жертва) — особый раздел криминологии.

а значит, бессмысленно предпринимать усилия»; «Я настолько слаб, что не могу сам справиться с трудностями» и т.п.). При такой позиции закономерен отказ от ответственности — все усилия направляются на поиск спасителя, который пожалеет, защитит, поможет, примет груз ответственности на себя.

Кстати, великий русский физиолог И.П. Павлов усматривал предтечи позиции жертвы в прирожденном и усиленном жизненным опытом «рефлексе рабской покорности», который существует уже в животном мире: «Щенки и маленькие собачки, — писал он, — часто падают перед большими собаками на спину. Это есть отдача себя на волю сильнейшего, аналог человеческого бросания на колени и падания ниц — рефлекс рабства, конечно, имеющий свое определенное жизненное оправдание. Нарочито пассивная поза слабейшего, естественно, ведет к падению агрессивной реакции сильнейшего».<sup>23</sup>

Таким образом, заняв *позицию Жертвы*, человек «спасается» путем отказа от себя, игнорирования своих собственных ресурсов.

Используя модель «*Драматического треугольника*», **важно помнить о возможности рассогласования внешнего и внутреннего**. Внешне человек может «исполнять» одну роль, но внутренне при этом чувствовать себя совсем в другой (В.А. Петровский). К примеру, педагог может вести себя как Преследователь и восприниматься учениками именно так, но в это время внутренне чувствовать себя Жертвой этих учеников. Для социальных работников и психологов более типична другая ситуация: внешне занимая ролевую позицию Спасителя, внутренне они зачастую ощущают себя жертвой клиентов (об этом говорят признания, сделанные в тренинговой группе: «Думаю, все они (клиенты) — неблагодарные. Столько для них делаешь, а они «спасибо не скажут»; «Они слабы, нуждаются в заботе; ими нужно управлять, руководить ... Но они опасны... Как вампиры, пита-

<sup>23</sup> Павлов И.П. Мозг и психика. — Избр. психол. тр. — М., 2004. — С.313.

ются моей энергией и ничего не дают взамен»; «Хочу, чтобы они меня понимали, как я их понимаю. Мне ведь тоже нужна душевная теплота!»). В этих словах — ключ к пониманию тех глубинных эмоций, которые «запускают» движение специалиста (педагога, психолога, социального работника, руководителя) по драматическому треугольнику.

Если у него есть одно-единственное жизненное пространство по имени «Работа», то он обязательно займет по отношению к «объекту деятельности» позицию *Спасителя* со всеми вытекающими последствиями.

Как замечает американский психотерапевт Элайн Джил, в подсознании человека потребность давать связывается с надеждой на признание своих усилий (благодарность, а возможно и ответную заботу).<sup>24</sup> Мало того, что бессознательно специалист-трудоголик надеется на благодарность, ему еще хочется... «быть любимым» (Господи! Да кому же этого не хочется?! На этой базовой потребности выстроена вся психотерапия, — от Адлера до Роджерса. Правда, там право на исполнение желания имеет клиент, а вовсе не психотерапевт. Терапевту предписывается удовлетворять эту потребность за пределами работы: любить родных, любимых и друзей, домашних животных и принимать их ответную любовь).

Поскольку надеждам и фантазиям *Спасителя* не суждено сбыться, как правило, всё заканчивается тем, что разочарованный и обиженный *Спаситель* попеременно перескакивает в роли *Преследователя* или *Жертвы* (возмущается или обижается на тех, кому «отдавал себя»).

Чтобы не сгореть на работе, необходимо выйти из «драматического треугольника», ведущего к выгоранию. Сделать это не просто: ведь порой роль настолько «приросла» к лицу, что стала стилем поведения и даже образом жизни.

**Начнем с формулировки основного правила.** Если вы попали в «драматический треугольник», вы обречены на неконструктивные отношения и профессиональное выгорание. Чтобы «устоять», важно не возомнить себя спасителем и ни в коем случае не поверить, что другие — жертвы. Необходимо быть понимающим и милосердным, но не слишком покровительствующим;

<sup>24</sup> Gil E. Outgrowing the Pain: a book for and about Adults Abused as Children. 1986.

резво мыслящим, но не отчужденным; сочувствующим и доступным, но умеющим при этом сохранять свои границы.

Условие выполнения этого правила — **освоение рефлексивной позиции внеаходимости**. Научитесь на время отстраняться от эмоционально насыщенного взаимодействия, чтобы увидеть эту ситуацию как бы со стороны (примерно так, как художник смотрит на законченный портрет или режиссер, сидя в зале, наблюдает за «прогоном» спектакля).

## ОСНОВНЫЕ ШАГИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО СОВЕРШИТЬ ДЛЯ ВЫХОДА ИЗ ДРАМАТИЧЕСКОГО ТРЕУГОЛЬНИКА

А теперь — основные шаги, которые необходимо пройти, чтобы выйти из драматического треугольника. Каждый из них помогает сделать неосознанное — осозанным, тайное — явным.

### Шаг 1

Примите на себя ответственность за всё, что происходит с вами (в том числе и в «рабочем пространстве»), за свои роли, свои отношения с людьми и, конечно, за выражение своих эмоций.

### Шаг 2

Честно проанализируйте те ролевые позиции, которые вы (осознанно и не очень) занимаете во взаимодействии (причем не только их внешнюю, но и внутреннюю составляющую). Особое внимание уделите наиболее привычным, «любимым» ролям, которые вы чаще всего исполняете.

### Шаг 3

Осознайте, для чего вам нужна эта «любимая» ролевая позиция. Что дает вам исполнение этой роли? А чего она вас лишает?

### Шаг 4

Вспомните, в каких ситуациях и с какими людьми вы чаще всего попадаете в эти роли (как правило, неожиданно для себя). Перебрав и систематизировав ситуации и особенности их участников, вы откроете для себя много нового.

Это очень важная часть работы. До сих пор мы говорили о том, что побуждает специалиста «играть деструктивную роль». Но в ситуации взаимодействия участников всегда двое. Нередко ученики буквально затягивают учителя в роли *Спасителя* или *Преследователя* посредством своих вербальных и невербальных «сигналов-проявлений» (мимики, жестов, интонации). Особенно мощно мы «ловимся» на проявления, в которых «считываются» слабость, хрупкость, беспомощность, присутствие «жертве».

### Шаг 5

Уделите внимание «отслеживанию» тех внутренних состояний, которые «провоцируют» вас на «исполнение» неконструктивных ролей. В будущем вы сможете использовать свои ощущения как «предупредительные сигналы», своего рода маркеры ситуации, где вас «затягивают» в роль.

Дело в том, что каждой роли соответствуют определенные эмоциональные состояния. У *Спасителя* это жалость к другому (жалкому, несчастному, слабому, неумелому и т.д.) в сочетании с чувством ответственности за другого и ощущением собственной силы, важности, значимости. У *Преследователя* самая главная эмоция — праведное негодование в сочетании с чувствами собственного могущества, превосходства и, конечно, правоты. У *Жертвы* — жалость к себе, панический страх не справиться с тем или иным делом (заданием) и быть наказанным, обида на другого.

### Шаг 6

Подготовительная работа завершена. Представьте, что вы вышли из треугольника и смотрите на «бегающих по нему себя и другого» со стороны. Хотите ли вы вернуться и продолжать этот бег? Или вы хотите изменить ситуацию и жить полной жизнью? Решение об этом можете принять вы и только вы.

### Шаг 7

Если решение принято, то пора осваивать приемы саморегуляции и способы эффективного взаимодействия, которые основаны на осознанном использовании идентификации-обособления<sup>25</sup>. Сознательное использование специалистом технологии

<sup>25</sup> Технология идентификации-обособления глубоко и всесторонне разработана в научной школе академика В.С. Мухиной.



идентификации-обособления, а также приемов саморегуляции является важнейшим ресурсом устойчивости к профессиональному выгоранию. Если говорить о технологии идентификации-обособления, то вам еще предстоит научиться вместо **«Ты-замечаний»** использовать технологию **«Я-сообщений»**, освоить приемы распределения ответственности между собой и детьми. Но обо всём этом вы прочитаете в других книгах. Названия некоторых из них вы найдете в списке литературы. Давайте перейдем к освоению еще одного ресурса устойчивости к выгоранию — саморегуляции.

### **ПОМОГИ СЕБЕ САМ: ОСВАИВАЕМ ПРИЕМЫ САМОРЕГУЛЯЦИИ И САМОПОДДЕРЖКИ**

Поскольку профессия педагога входит в группу риска выгорания, каждому учителю необходимо перейти от «борьбы с выгоранием» к заботе о себе. Помните стандартную фразу, которую (в полном соответствии с инструкцией!) произносит в начале полета, демонстрируя «спасательное оборудование» стюардесса? «Если вы путешествуете с ребенком, сначала подышите через кислородную маску сами, а потом приложите ее к лицу ребенка». В педагогической профессии — так же: только позаботившись о самом себе, учитель сможет быть полезным своим ученикам. Согласитесь: «сгореть на работе» — это не очень профессионально...

Познакомимся со способами саморегуляции, которые можно использовать как «скорую помощь» в напряженных ситуациях и прежде всего при опасности внезапных всплесков раздражения, которые травматичны не только для учеников, но и для учителя. После них приходит расплата — жгучее чувство стыда за «потерю лица». По мнению американского психотерапевта Элайн Джил, стыд — одно из наиболее «ядовитых» чувств, разрушающее сами основы личности. Впрочем, в русском языке существует устойчивое словосочетание «провалиться от стыда», — оно о том же самом.

**Саморегуляция** — это управление своим психоэмоциональным состоянием, воздействие человека на самого себя

**Бессердечье  
к себе — это тоже  
увечье.**

**Не пора ли тебе  
отдохнуть?**

**Прояви, наконец, сам  
к себе человечность, —  
Сам собою побудь...**

**Евг. Евтушенко**

с помощью слов, мысленных образов, управления дыханием и мышечным тонусом. Она помогает снять эмоциональную напряженность, активировать свою деятельность, восстановить силы.

К эффектам саморегуляции относятся:

- эффект успокоения (устранение эмоциональной напряженности);
- эффект восстановления (ослабление проявлений утомления);
- эффект активизации (повышение психофизиологической активности).

Условно все способы саморегуляции можно разделить на две группы: естественные и искусственные (специально созданные человеком психотехники).

*Естественные способы саморегуляции* знакомы каждому: они настолько привычны и органичны для человека, что «включаются» помимо его сознания и воли, «сами собой» (не случайно их иногда называют бессознательными). Наверняка, каждый из вас интуитивно использует множество таких естественных способов саморазрядки и саморегуляции (вы «отсыпаетесь» в выходные дни, потягиваетесь, разминая мышцы после сидячей работы, пьете чай, общаетесь с природой и животными, пользуетесь массажем, предпринимаете групповые походы в сауну, танцуете, слушаете музыку). Однако некоторые из естественных способов «разгрузки» можно осознать и с пользой применить в рабочих ситуациях.

В Центре социального обслуживания населения Южного административного округа Москвы, зная, что сотрудник, завершив общение с раздраженным или угнетенным клиентом, сам может оказаться в раздраженном состоянии, ввели простое, но важное правило: «Если вы раздражены, не спешите выплескивать эмоции на коллег! Отложите это на время после чашки горячего, очень горячего чая». Заметим: правило это соблюдается неукоснительно и... помогает «не множить раздражение».

Задумайтесь и вы, какими естественными способами снятия напряжения, разрядки или, наоборот, повышения тонуса пользуетесь в обыденной жизни. Возможно, их можно осознать, а затем сознательно использовать для управления своими психическими состояниями на работе.

Именно в этом суть саморегуляции: все современные психотерапевтические техники родились именно так: от практики — к теории, а не наоборот.

Возможно, выделив и осознав свои способы саморегуляции, вы сможете создать собственный банк естественных приемов саморегуляции. Среди них могут оказаться смех, улыбка и юмор; воспоминания о тех или иных эмоциональных состояниях; всевозможные движения типа потягивания, глубокого расслабления мышц, изменения ритма шагов или попросту глубокого вдоха; умение в напряженной ситуации на минуту перевести взгляд с собеседника на пейзаж за окном, цветок, картину, фотографию (да мало ли на что можно посмотреть, чтобы остановить поток готовых сорваться с языка слов!); самоприказ или мысленное обращение к высшим силам (Богу, Вселенной, великой идее); реальное или воображаемое «купание» в солнечных лучах; чтение любимых стихов; умение просто так похвалить собеседника или сделать комплимент (список можно продолжить).

### **СПОСОБЫ И ПРИЕМЫ ДЛЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ**

Приведем приемы саморегуляции, уже осмысленные психологами и ставшие популярными психотехниками. Все они вошли в себя многочисленные пласты знаний — от древнего опыта до современных психотерапевтических практик. Они просты, понятны и надёжны, а главное, — позволяют осознанно и одновременно как бы «играючи» регулировать свои эмоциональные состояния, а значит, — **удерживать себя в психической и этической норме**. Воздействие на самого себя осуществляется с помощью дыхания, управления мышечным тонусом, словами и образами.

*Но вот совет вам:*

*Учитесь  
властвовать собой.*

*А.С. Пушкин*

## Способы, связанные с управлением дыханием

Это эффективное средство влияния на тонус мышц и эмоциональные центры мозга. Если частое, поверхностное (грудное) дыхание провоцирует психическую напряженность, то медленное и глубокое дыхание (с участием мышц живота), наоборот, понижает возбудимость и способствует мышечному расслаблению (релаксации).

### Способ 1

Сидя или стоя постарайтесь, по возможности, расслабить мышцы тела и сосредоточьте внимание на дыхании.

- На счет 1–2–3–4 делайте глубокий медленный вдох (при этом живот чуть выпячивается вперед, а грудная клетка остается неподвижной);

- на следующие четыре счета проводится задержка дыхания;
- затем плавный выдох на счет 1–2–3–4–5–6;
- задержка перед следующим вдохом на счет 1–2–3–4.

Уже через 3–5 минут такого дыхания вы заметите, что ваше состояние стало заметно спокойней и уравновешенней.

### Способ 2

В ситуации раздражения или гнева человек обычно начинает дышать поверхностно, забывая делать нормальный выдох. Чтобы «взять себя в руки», сосредоточьте внимание на своем дыхании:

- глубоко выдохните (при выдохе мышцы, в которых локализуется напряжение, расслабляются);
- задержите дыхание так долго, как сможете;
- сделайте несколько глубоких вдохов;
- снова задержите дыхание.

### Способ 3

Представьте, что перед вашим носом на расстоянии 10–15 см висит пушинка. Дышите только носом и так плавно, чтобы пушинка не колыхалась.

### Способ 4

Этот способ помогает быстро избавиться от раздражения. В нем одновременно «задействованы» два канала самовоздействия: дыхание и визуализация.

- Встаньте в удобную позу, прочувствуйте свое дыхание.
- Сделайте носом медленный глубокий вдох. Представьте, что в процессе вдоха все напряжение и раздражение, скопившееся внутри вас, поднимается вверх к ротовой полости.

- После этого резко выдохните и представьте, что с этим выдохом уходят раздражение, обида и горечь.

Сделайте это упражнение несколько раз, пока не почувствуете, что действительно выплеснули неприятные для себя эмоции.

## Способы, связанные с управлением тонуса мышц и движением

Под воздействием психических нагрузок возникает напряжение, приводящее к «мышечным зажимам» (термин Вильгельма Райха). Умение расслаблять мышцы позволяет снять психическое напряжение и быстро восстановить силы.

### Способ 1

Поскольку добиться полноценного расслабления всех мышц сразу не удастся, нужно сосредоточить внимание на наиболее напряженных частях тела.

- Сядьте удобно. Если есть такая возможность, закройте глаза;
- дышите глубоко и медленно;
- пройдитесь внутренним взором по всему вашему телу, от макушки до кончиков пальцев ног (либо в обратной последовательности) и найдите места наибольшего напряжения (часто это бывают зона вокруг глаз, рот, губы, челюсти, шея, затылок, плечи, живот);
- постарайтесь еще сильнее напрячь места зажимов (до дрожания мышц), делайте это на вдохе;
- прочувствуйте это напряжение;
- резко сбросьте напряжение (делать это нужно на выдохе);
- сделайте так несколько раз.

В хорошо расслабленной мышце вы ощутите появление тепла и приятной тяжести. Если мышечный зажим снять не удастся, особенно на лице, попробуйте разгладить его с помощью легкого самомассажа круговыми движениями пальцев (можно поделаться гримасы — удивления, радости и т.д.).

### Способ 2

В свободные минуты осваивайте последовательное расслабление различных групп мышц. При проведении такой работы необходимо соблюдать следующие **правила**:

- во-первых, познакомьтесь с «ответами» собственного тела на различные ситуации; при этом выделите, осознавайте и запомните «чувство расслабленной мышцы» (по контрасту с ее напряжением и перенапряжением);
- во-вторых, не забывайте, что каждое упражнение состоит из трех фаз: «напрячь—прочувствовать—расслабить». Напряжению соответствует вдох, а расслаблению — выдох.

Такую тренировочную работу можно проводить с различными группами мышц: лица (лоб, веки, губы, зубы); затылка и плеч; грудной клетки; бедер и живота; кистей рук (от запястья до каждого отдельного пальчика); нижней части ног.

### Способ 3

Еще один эффективный способ основан на «чувстве ритма». Попробуйте с помощью монотонных ритмичных движений задать всему своему организму определенный ритм: можно использовать для этого движения большими пальцами рук в «полузамке»; перебирание бусинок на ваших бусах и т.д. Медленно пройдите по кабинету или коридору несколько раз, делая на два шага вдох и на пять шагов — выдох.

## Способы, связанные с воздействием слова

Почетное место среди культурных средств саморегуляции занимают известные с давних времен приемы вербального (словесного) самовнушения, которое непосредственно воздействует на психофизиологические функции организма. Различные варианты словесно-образного и эмоционально-волевого самовоздействия были переосмыслены и используются в практике самопомощи. Таковы приемы аффирмации<sup>26</sup>, которые широко используются в практике консультирования (К.-Ч. Тойч, Л. Хей,

<sup>26</sup> Слово «аффирмация» означает «позитивное настаивание, укрепление, утверждение». Более подробно об этом приеме см.: Осухова Н.Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях. — М., 2008. — С. 170–172.

В.А. Горянина, А. Свияш и др.) или «целительные настроения» Г.Н. Сытина.<sup>27</sup>

Формулировки самовнушений нужно строить в виде простых и кратких утверждений с позитивной направленностью (они ни в коем случае не должны содержать частицы «не»). Вот несколько вариантов самовнушений.

### Способ 1. Самоприказы

**Самоприказ** — это короткое, отрывистое распоряжение, сделанное самому себе. Его следует применять в ситуациях, когда вы убеждены в том, что надо вести себя определенным образом, но испытываете трудности с реализацией этого поведения. В одних случаях самоприказы «тормозят» неуместные действия, а в других — становятся тем своеобразным «пинком», который побуждает действовать.

К примеру, в ситуации, где велика опасность «взорваться», наиболее уместны самоприказы типа: «Разговаривать спокойно!», «Молчать, молчать!», — они помогают сдерживать эмоции, вести себя достойно, соблюдать педагогический такт при работе с «трудным» учеником или его родителями. А вот для активизации более уместны иные самоприказы: «Вперед!», «Действуй!».

### Способ 2. Самопрограммирование

Во многих ситуациях целесообразно «оглянуться назад», вспомнить о своих успехах в аналогичном положении. Прошлые успехи пробуждают эмоциональную и «мышечную» память, напоминают человеку о его возможностях, активизируют внутренние ресурсы и вселяют уверенность в своих силах. Порядок действий следующий:

- вспомните ситуацию, когда вы справились с аналогичными трудностями;
- сформулируйте текст программы-аффирмации;
- повторите его несколько раз; мысленно повторяйте в трудной для вас ситуации.

Для усиления эффекта можно использовать слова «именно сегодня»: «Именно сегодня у меня все получится»; «Именно сегодня я буду самой спокойной и выдержанной»; «Именно

<sup>27</sup> Сытин Г.Н. Животворящая сила. — М., 1991.

сегодня я буду находчивым и уверенным»; «Мне доставляет удовольствие вести разговор спокойным и уверенным голосом, показывать образец выдержки и самообладания».

## Способы самоподкрепления

Эта группа способов разработана в поведенческой (бихевиоральной) психотерапии, где самоподкрепление считается основным способом формирования поведения или его изменения. Мы с вами уже знаем, что человеку жизненно необходима положительная оценка выполненной работы. Особенно, если она была сложной и потребовала приложения значительных усилий. Научитесь сами поощрять себя, как делал это один известный актер: «Если мне приходится долго обходиться без компли-

ментов, я хвалю себя сам, а это хорошо хотя бы потому, что при этом я уверен в искренности».

В случае даже незначительных успехов научитесь хвалить себя, мысленно говорите себе: «Молодец!», «Умница!», «Здорово у меня получилось!». Если для вас «похвала себе» — редкость, находите возможность хвалить себя в течение рабочего дня не менее 3–5 раз.

## Способы визуализации

Эти способы связаны с использованием образов. Конечно, при реализации этого приема не обойтись без слов, посредством которых мы актуализируем (вновь вызываем к жизни) те мысленные образы, которые встают за ними. Вы легко убедитесь в психической силе мысленных образов, если проделаете широко известный «эксперимент». Достаточно произнести фразу: «Во рту кислый и очень сочный ломтик лимона», как вы ощутите, как начинает выделяться слюна (хотя никакого лимона во рту нет). Просто мысленный образ лимона актуализировал ваш прошлый опыт и изменил физическое состояние.

Множество своих позитивных ощущений, наблюдений, впечатлений человек не запоминает, но если запомнить их, а потом осознанно вызвать воспоминания и образы, связанные с ними, то можно вновь пережить и даже усилить эти состояния.

**Лишение себя подкреплений – один из факторов повышения нервозности и депрессий.**

**Карен Прайор**



Образы, рожденные памятью и воображением, открывают доступ к мощным подсознательным резервам психики.

Для того чтобы использовать образы для саморегуляции:

- специально запоминайте ситуации, события, в которых вы чувствовали себя комфортно, спокойно, уверенно (память о них — это ваши ресурсные ситуации);
- делайте это в трех основных модальностях, присущих человеку (вижу — слышу — ощущаю).

Для этого запоминайте:

- 1 зрительные образы события (что вы видите: облака, цветы, лес);
- 2 слуховые образы (какие звуки вы слышите: пение птиц, журчание ручья, шум дождя, музыка);
- 3 ощущения в теле (что вы чувствуете: тепло солнечных лучей на своем лице, брызги воды, запах цветущих яблонь, вкус клубники).

При ощущении напряженности, усталости:

- 1 сядьте удобно, по возможности, закрыв глаза;
- 2 дышите медленно и глубоко;
- 3 вспомните одну из ваших ресурсных ситуаций;
- 4 проживите ее заново, вспоминая все сопровождавшие ее зрительные, слуховые и телесные ощущения;
- 5 побудьте внутри этой ситуации несколько минут;
- 6 откройте глаза и вернитесь к работе.

Именно на визуализации основаны **специальные микро-техники экстренной саморегуляции**, которые помогают избавиться от раздражения и предотвратить нежелательный «взрыв».

Далее будем рассматривать некоторые приемы, овладение которыми поможет вам оставаться уравновешенными, спокойными в сложных жизненных ситуациях.

### Прием «Заземление»

Если вам приходится взаимодействовать с раздраженным собеседником, можно представить агрессивные импульсы, исходящие от него, в виде мощного пучка отрицательной энергии, которая сначала проходит через вас (не принося никакого вреда), а потом уходит в землю. Важно почувствовать, что

луч уносит с собой все негативные переживания, от которых вы хотели избавиться<sup>28</sup>.

### Прием отстранения

Назовем его «Освобождение от раздражения при помощи нелепых деталей».

Этот прием тоже основан на визуализации. В напряженной ситуации можно представить своего визави в смешном виде и, таким образом, «включить интеллект» и снизить значимость своих страхов или раздражения. Эта «передышка» помогает «предотвратить взрыв», на время справиться с собственными «взрывными эмоциями». Потом в более спокойной обстановке можно будет вернуться к анализу ситуации и разработке стратегии и тактики своего поведения на будущее.

Можно придумать великое множество нелепых деталей, которые позволят «посмотреть на ситуацию со стороны» и внутренне улыбнуться. К примеру, представьте, что у него вдруг выросли большие уши, и он стоит и хлопает ими, или что у него вырос хвост, или что он стал уменьшаться в росте и превратился в крошечного гномика или вдруг оказался в нелепой одежде — чалме и туфлях с загнутыми носами. Важно выбрать образ, который вам легче всего вызвать и который веселит вас больше всего.

### Прием «Щит» (визуализация защиты от «трудных людей»)

Эта защита поможет вам оставаться спокойным и не поддаваться на те провокации, которые нередко предпринимают «наши беспокойные подростки»<sup>29</sup>. Представьте себе, что в вашем распоряжении есть волшебный щит, экран или кокон, делающие ваше душевное состояние недостижимым для неприятного собеседника. Найдя удачный образ, делающий вас неуязвимым, вы можете постоянно использовать его в общении с этим человеком. Важно, чтобы ваш защитный барьер не стал препятствием к общению с другими людьми. Поэтому иногда

<sup>28</sup> Барышева А. Как справиться с раздражением. [Интернет ресурс [http:// elitarium.ru](http://elitarium.ru)]

<sup>29</sup> Употребила эти слова и подумала о том, что каждому педагогу стоит прочитать книгу с таким названием. См.: Байярд Р.Т., Байярд Дж. Ваш беспокойный подросток. – М., 1991

можно представить себе, что ваша защитная стена имеет окно, которое вы открываете, когда хотите пообщаться с приятными для вас людьми, и закрываете, когда приходится общаться с агрессивным человеком.

### Прием «Вечерний пересмотр событий»

Цель этого упражнения двоякая: во-первых, перестать убегать от себя и своих трудностей, а, во-вторых, лучше узнать себя, стать более терпимым к себе.

Вы достаточно быстро сможете научиться выполнять «Вечерний обзор» и овладеть искусством самонаблюдения, если для вас станет привычным перед сном пересматривать события прожитого дня и избавляться от остаточного напряжения.

Закройте глаза, сядьте прямо. Сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов и сосредоточьтесь на дыхании. Затем попробуйте вспомнить весь свой день в обратном порядке. Вспомните все события и все свои действия (вплоть до момента утреннего пробуждения). Делайте это без эмоций — не надо «оживлять события».

Если вам трудно сохранять беспристрастность, представьте, что это жизнь другого человека, которого вы любите таким, каков он есть.

### Самофутурирование (визуализация будущего)

Это прием, помогает строить реальность будущего, т.е. видеть себя в ситуации, которая еще не произошла, и мысленно ее представить, проиграть.

Человек воображает себя делающим (или имеющим) то, к чему он стремится, и — получает желаемое. (10 мин. перед отходом ко сну и 10 мин. утром. Всего 20 минут!).

#### **Этапы визуализации:**

- решите, чего вы хотите добиться: буквально, четко, зримо, в цветах и красках (мысленно создайте точные картины и сцены того, чего вы хотите добиться);
- расслабьтесь;
- в течение 5–10 минут мысленно представляйте желаемую реальность (внутренний видеофильм успешных действий).

Используя прием самофутурирования, не пытайтесь оценить результаты после одной-двух попыток визуализации. Помните: при визуализации нужна систематичность. Здесь главное — ежедневная практика. Не надо ждать быстрых результатов. Недостаточно представить себе что-нибудь один или два раза. Результат появится, если образ отпечатывается в сознании вновь и вновь на протяжении недель и даже месяцев. Так что продолжайте упражняться в визуализации, пока ваша цель не осуществится. Если возникнут сомнения, избегайте бороться с ними. Как известно, достаточно начать борьбу против чего-либо, как состояния начинают «сопротивляться», становятся сильнее. Надо просто проигнорировать сомнения. Отрезать их и отбросить!

## **ПСИХОТЕХНИКИ, ПОМОГАЮЩИЕ В РАБОТЕ НАД СОБОЙ.**

### **Техника 1. «Отрезать (отрубить) и отбросить»**

Техника пригодна для работы с любыми негативными мыслями (типа «у меня опять ничего не выйдет...», «всё это бесптолку» и т.д. и т.п.). Как только почувствуете, что в душу закралась подобная мысль, — немедленно «отрежьте ее и отбросьте», — сделав резкий, «отрезающий» жест левой рукой (резко вниз и в сторону). Хорошо, если вы не только произведете это действие, но и визуализируете его. Продолжая визуализацию, поместите на место удаленной негативной мысли другую (конечно же, позитивную!).

### **Техника 2. «Лейбл или ярлык»**

Если в голову пришла негативная мысль, надо мысленно отстраниться от нее и наблюдать за ней со стороны, но не позволять этой мысли завладеть собой. Некоторые считают, что действие этой техники усиливается, когда вы представите, как не просто «вытащили» негативную мысль вовне, но произвели в воображении некоторые действия над ней. К примеру, представили, как будто брызнули на нее краской из баллончика, пометили ее (ядовито-зеленая, канареечно-желтая и т.п.) и уже теперь наблюдаете со стороны.

Негативные мысли имеют силу над вами (и, кстати, получают эту силу от вас) только в том случае, если вы реагируете на них страхом, тревогой. Как только вы перестаете на них реагировать, они теряют власть. Скажите: «Это всего лишь негативная мысль!»

По данным специалистов, эта техника помогает на 75%. А это, согласитесь, вовсе не мало!

### Техника 3. Преувеличение

Как только обнаружится негативная мысль, преувеличьте ее до абсурда, сделайте ее смешной.

### Техника 4. «Признание своих достоинств»

Одно из противоядий при излишней самокритичности — осознать, что вы (так же, как и другие люди!) не можете и не должны быть совершенством. Однако вы достаточно хороши для того, чтобы жить, радоваться и, конечно, быть счастливым и успешным.

А теперь — сам самоподдерживающий прием (женщины примут его скорее, чем мужчины!). Каждый день, когда вы стоите перед зеркалом и собираетесь на работу, уверенно смотрите в зеркало, прямо в глаза самому себе и говорите не менее трех раз: «Я, конечно, не совершенство, но достаточно хорош (хороша)!». При этом будет просто замечательно, если вы улыбнетесь себе!

## Вместо заключения

Я глубоко убеждена, что у педагога есть две важнейшие задачи: во-первых, обучение и воспитание; во-вторых, забота о себе и своем развитии, без которой быть устойчивым к выгоранию попросту невозможно. Согласитесь: «сгореть на работе» — это очень уж непрофессионально.

### **Как не сгореть на работе, или Правила, которые помогут остаться живым**

- 1 Живите полной жизнью, а не только работой, иначе вы рискуете никогда не прожить свою собственную жизнь.
- 2 Поставьте себя на первое место в своей собственной жизни. Любите себя или постарайтесь себе нравиться.
- 3 Будьте внимательны к себе: это поможет вам заметить первые «предупредительные сигналы» и своевременно принять меры, чтобы не допустить выгорания.
- 4 Остерегайтесь искать в работе счастье или спасение. Запомните: ваша работа — не миссия, не убежище, а профессиональная деятельность, которая хороша сама по себе.
- 5 Находите время для себя. Вы не только имеете право, но и обязаны обеспечить себе не только работу (пусть и любимую!), но и частную жизнь.
- 6 Радуйтесь своей семье и старайтесь вести себя с близкими по-детски. Берегите свое умение быть не только сильным, но и слабым.
- 7 Уважайте свои интуитивные чувства и не слишком доверяйте поведенческим стереотипам. Чтобы не забронзоветь и не превратиться в памятник самому себе, сознательно (и почаще!) выходите из привычных ролей.
- 8 Создайте «теплую профессиональную группу поддержки». Впустите в свою жизнь хотя бы одного-двух «доверенных людей», перед которыми вам не надо изображать «героя-сверхчеловека». Разрешайте себе делиться с ними своими чувствами, переживаниями и даже... просить о помощи.
- 9 Учитесь трезво осмысливать события каждого дня. Сделайте традицией вечерний пересмотр событий.

Примите тот факт, что вы будете расти до последнего дня жизни. Развивайте в себе ощущение удивительности жизни — своей и окружающих вас людей, — и тогда вы научитесь выходить за пределы собственных ограничений.

### Вопросы и задания для размышления

- 1 Какие специальности составляют группу риска профессионального выгорания?
- 2 Используя опросник «Профессиональное выгорание» Н.Водопьяновой<sup>30</sup> (см. Приложение на вкладке), проведите самодиагностику, чтобы проверить, есть ли у вас признаки профессионального выгорания и какие именно.
- 3 Для чего педагогу нужны знания об основных стадиях процесса выгорания?
- 4 Какие действия вы считаете нужным предпринять, если появились первые, «предупреждающие» признаки выгорания?
- 5 Раскройте содержание понятий «устойчивость к выгоранию» и «ресурсы устойчивости». Чем отличаются «выгорающие педагоги» от тех, кто «горит, не выгорая»?
- 6 Определите свою стратегию взаимодействия с учениками, используя для этого рефлексивную методику «Самоанализ профессиональной позиции и ведущей стратегии взаимодействия»<sup>31</sup> (см. стр. 48).
- 7 Раскройте свое понимание слова «саморегуляция».
- 8 Какими естественными способами снятия напряжения, разрядки и повышения тонуса вы привычно пользуетесь? Осознайте их и перейдите от спонтанного использования время от времени к осознанному использованию для саморегуляции.

<sup>30</sup> Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – 2-е изд., испр. – СПб., 2008. – С. 199.

<sup>31</sup> Осухова Н.Г. Между Я и Мы: Психологический тренинг самосознания и самовыражения учителя. – Астрахань, 1995. – С. 20–23.

## МЕТОДИКА САМОАНАЛИЗА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОЗИЦИИ И ВЕДУЩЕЙ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧИТЕЛЯ

### ИНСТРУКЦИЯ

Вспомните одного из учеников, с которым вам довелось работать во время профессиональной деятельности, или представьте «условного» ученика, которого вы могли бы встретить в процессе своей работы. Как можно более подробно опишите его, создайте психологический портрет.

Выполнив эту часть работы, переходите к следующему этапу: опишите, как вы общаетесь (или как считаете нужным общаться) с учеником, представленным на этом портрете.

### САМОАНАЛИЗ

А теперь проанализируйте свои записи по следующим параметрам:

#### 1. Как вы воспринимаете ученика?

а) «он (она) хочет...», «стремится...», «думает, что...», «чувствует...», «сомневается...», «считает, что...», «изменил свою точку зрения на...»;

б) «послушный», «подвижный», «медлительный», «педагогически запущенный», «невнимательный», «начитанный», «пассивный».

*В случае А* описание ребенка дается «как бы изнутри»: он изображается как действующий, чувствующий, мыслящий, обладающий определенными мотивами и побуждениями человек: учитель стремится увидеть мир глазами ученика.

*В случае Б* восприятие объектно: учитель дает характеристику как бы «извне», со стороны. Описание при этом ориентировано на изложение фактов поведения ученика как вызванных обстоятельствами, так и обусловленными свойствами характера, особенностями интеллекта.



В вашей характеристике могут быть представлены и вариант «А», и вариант «Б» (оба варианта нужны педагогу). Важно, какой из них преобладает. При субъект-субъектной, развивающей стратегии взаимодействия преимущество будет за «субъектным» описанием ученика. В случае объектной (манипулятивной или императивной) стратегии преобладать будет его «объектное видение».

## 2. Фиксация ролевых или индивидуально специфических моментов поведения (видит ли учитель в ребенке прежде всего ученика или индивидуальность).

А. Если видится прежде всего ученик, в тексте можно встретить слова: «отличник», «троечник», «успевает», «не успевает», «дисциплинированный» «не слушает на уроках», «выполняет поручения», «аккуратно делает домашнее задание», «справляется — не справляется», «учит — не учит» и т.п.

Б. Ориентация на индивидуальность выражается в подчеркивании способностей и возможностей, особенностей взаимоотношений ребенка с другими детьми; интересов, выходящих за пределы учебы; знании его биографии и т.д.

К субъект-субъектной, развивающей стратегии относятся акценты на описание индивидуальности ребенка; к объектным стратегиям воздействия — акцент на видение ребенка лишь в роли ученика.

## 3. Самоощущение учителя в присутствии ученика.

Этот критерий показывает меру личностного влияния ученика на учителя, помогает выявить представленность ребенка в жизни воспитывающего взрослого. В одном случае учитель пишет о ребенке как о человеке, который присутствует не только на уроке, но и в жизни учителя, вызывая у него те или иные чувства: сам учитель менялся в его присутствии. В другом случае личность ученика никак не представлена в личности учителя: педагог не отмечает никаких изменений, которые происходили или происходят в нем самом, когда рядом с ним находится этот ученик.

Этот параметр оценки выступает в таких высказываниях учителя, как: «мне радостно видеть, когда ребенок...», «мне грустно, если...», «волнуюсь, когда...», «я начинаю нервничать, когда вижу, как она (он)...», «когда я вижу его, мне хочется сделать для него...» и т.п. Если такие высказывания присутствуют, — ребенок значим для вас, вы лично вовлечены в процесс взаимодействия. Если при этом ваши высказывания о своих чувствах по отношению к ребенку сочетаются с описанием его чувств, то вы явно работаете в субъект-субъектной стратегии взаимодействия.

Отсутствие высказываний о собственных чувствах при контакте с ребенком свидетельствует скорее о безличностном преподавании и отношении к ученику как к объекту обучения и дисциплинирования, что соответствует работе в императивной стратегии.

#### 4. Влияние, которое я оказываю или могу оказать на ученика.

Понимание учащегося учителем зависит не только от того, каков первый в глазах второго сам по себе, но и от оценки влияния, которое учитель может оказать на ученика. Этот аспект оценки педагогического общения выступает в таких высказываниях учителей: «я вижу, что я могу ему помочь», «если работать с учеником, то...»; «он может это сделать и без меня»; «он зависимый, нуждается в постоянной поддержке»; «главное — его понять, и тогда...».

К субъект-субъектной модели относятся высказывания, описывающие влияние, потенциальное воздействие учителя на ученика. Для представителей учебно-дисциплинарной модели воспитания свойственно описание детей вне учета своих собственных возможных влияний на ребенка.

#### 5. Видение перспективы развития ребенка — проявляется в наличии или отсутствии в характеристике ученика прогностических оценок.

Высказывания учителя могут быть по преимуществу ориентированы или на уровень наличных достижений ученика

(«прочел много книг», «совсем ничего не читает», «совершенно не развит»), или на уровень перспективы развития ребенка, его возможных достижений («если будет стараться, то...»; «если ей не мешать, то...», «такие дети долго раскачиваются, а потом постепенно втягиваются...», «я думаю, придет время, и она...»).

Учителя, придерживающиеся в своей работе субъект-субъектной модели взаимодействия, чаще используют при характеристике ученика суждения и прогнозы. Ориентация же на объектную модель проявляется в высказываниях, фиксирующих лишь уровень налично-достигнутого учениками результата.

- 1 Барышева А. Как справиться с раздражением. [Интернет-ресурс <http://elitarium.ru>]
- 2 Бойко В.В. Синдром эмоционального «выгорания» в профессиональном общении. — СПб., 1999.
- 3 Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. — СПб., 2004.
- 4 Гиппенрейтер Ю.Б. Общаться с ребенком. Как? — М., 1995.
- 5 Гиппенрейтер Ю.Б. Продолжаем общаться с ребенком. Так? — М., 2008.
- 6 Горянина В.А. Психология общения. — М.: Академия, 2002.
- 7 Грабе М. Синдром выгорания — болезнь нашего времени. — СПб., 2008.
- 8 Маслач К. Профессиональное выгорание: как люди справляются. 1978. Электронный ресурс <http://www.ucheba.ru/referats/4504.html>
- 9 Осухова Н.Г. Между Я и Мы: Психологический тренинг самосознания и самовыражения учителя. — Астрахань, 1995.
- 10 Прайор К. Не рычите на собаку! — М., 1995.
- 11 Рейнуотер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом. — М., 1992.
- 12 Самоукина Н.В. Карьера без стресса. — СПб., 2003.
- 13 Семенова Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога. — М., 2006.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

3

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ  
СПЕЦИАЛИСТОВ «ПОМОГАЮЩИХ ПРОФЕССИЙ»:  
*современный взгляд на проблему*

9

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ  
КАК ПРОЦЕСС. ВНИЗ ПО ЛЕСТНИЦЕ  
ОТЧУЖДЕНИЯ:  
*предпосылки и основные стадии выгорания*

15

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ ЗАМЕТИЛИ  
ПЕРВЫЕ ПРИЗНАКИ ВЫГОРАНИЯ?

17

ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ УСТОЙЧИВОСТИ  
ПЕДАГОГА К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ  
ВЫГОРАНИЮ

24

РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД  
К ПРОФИЛАКТИКЕ ВЫГОРАНИЯ:  
*от помощи — к самопомощи и самокоррекции*

52

ЛИТЕРАТУРА



**Осухова Наталия Георгиевна** — практикующий психолог, профессор кафедры психологии развития Московского педагогического государственного университета (МПГУ). Участник многочисленных реабилитационных программ, в том числе международных проектов для социальных работников.

Автор более ста пятидесяти научных публикаций по различным проблемам психологии (в том числе многократно переизданного учебного пособия «Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях»), а также многочисленных научно-популярных статей в газетах и журналах.

Область научных интересов: психология личности; консультативная психология; психологическое сопровождение личности в трудных и экстремальных ситуациях; психологическая поддержка специалистов социномических профессий.

Для заметок

Для заметок