

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ И КАК С НИМ БОРОТЬСЯ



Кирилл Ефремов,

доцент Института психологии им. Л.С. Выготского (РГГУ), руководитель программы экологического воспитания лагеря «Кавказ» (Анапа)

Я неоднократно знакомил читателей «НО» с программой экологического воспитания «Всемирно учит море», которая реализована в детском оздоровительном лагере «Кавказ» (г. Анапа). По этой программе я работаю уже много лет. И, открывенно говоря, в последний год почувствовал явные признаки того, что называют «выгоранием». Меня всё так же радовало внимание аудитории, знал я ничуть не меньше, чем раньше, наш музей расширился и пополнился оборудованием, однако появилось парадоксальное чувство беспомощности. Вот открывается дверь, и кабинет заполняется детьми: что же я буду им рассказывать?! Как я буду вести занятие?! Я даже стал разрабатывать и записывать план занятия (чего раньше не делал, держал всё в памяти и доверял творческой свободе). Я стал ждать большей отдачи, подумывать, что усилия «уходят в песок». И самое ужасное, я стал меньше скандалить с вожатыми, когда отряды пропускали занятия. Не пришли — вот и хорошо, я пока отдохну, в кабинете приберусь...

В начале семидесятых годов XX века учёные обратили внимание на то, что многие люди после нескольких лет работы испытывают состояние, близкое к стрессовому (постоянное утомление, головные боли, бессонница, общее ухудшение здоровья), побуждающее их обращаться за психологической помощью. Работа перестаёт приносить удовлетворение, а напротив, вызывает раздражение и даже враждебность. У человека появляется ощущение собственной некомпетентности, беспомощности, и действительно — снижаются конкретные профессиональные достижения, а также выносливость и внимание в целом. Однако методы психотерапии здесь оказываются малоэффективными.

Это явление удачно назвали «выгоранием» (burnout). В отличие от депрессий, для которых характерно чувство вины и подавленности, выгорание сопровождается возбуждением, агрессией, раздражительностью. Выяснилось, что профессиональное выгорание приносит обществу серьёзные убытки — как экономические, так и психоэмоциональные. В частности, весьма опытные лётчики вдруг начинают испытывать страх перед полётами, неуверенность в правильности своих действий (про таких говорят «излетался»), что может привести как к личной драме, так и к катастрофе. Но особенно подвержены выгоранию те люди, которые по долгу службы должны «дарить» людям энергию и тепло своей души: преподаватели, менеджеры, врачи, артисты.

При длительном воздействии выгорания развивается настоящий стресс, с его характерными симптомами (среди них сердечно-сосудистые нарушения, неврозы, язвы пищеварительного тракта, ослабление иммунитета). Нарастают безразличие, «профессиональный цинизм», негативизм по отношению к своей работе. Порой возникает отвращение ко всему на свете, немотивированные обиды на окружающих, на судьбу, правительство. Жизнь кажется пустой и бессмысленной, а работа — надоевшей и ненавистной рутинной. Особую неприязнь вызывают люди, с которыми приходится работать, например, ученики и коллеги. Такой вид выгорания даже называют «отравление людьми». Кстати, выгоранию в не меньшей степени подвержены и учащиеся: школьники, студенты.

В чём причина выгорания?

По мнению психолога В.В. Бойко, эмоциональное выгорание — это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на психотравмирующие воздействия. Выгорание — отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время могут возникать и дисфункциональные следствия, когда выгорание отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнёрами (под терми-



ном «партнёр» понимается субъект профессиональной деятельности, в педагогической деятельности — это учащиеся).

Начнём с того, что наша нервная система имеет некоторый «лимит общения», т.е. за день человек может уделить полноценное внимание лишь ограниченному количеству людей. Если их число больше, неизбежно наступает истощение, а со временем и выгорание. Такой же лимит существует и в отношении других психических процессов (восприятия, решения задач, внимания). Этот предел очень подвижен, на него влияют тонус нервной системы, а также нерешённые проблемы, недосыпание и множество других факторов.

Кроме того, общение с людьми — процесс обоюдный. Мы привыкли к тому, что за каждым позитивным посылом следует отклик: благодарность, усиление внимания, уважение. Однако педагоги знают, что дети далеко не всегда способны на такую отдачу. Бывает, что усилия «вознаграждаются» только равнодушным молчанием, невниманием, враждебностью, неблагодарностью, а то и стремлением извлечь выгоду в ущерб тому, кто «отдаёт себя». И когда сумма таких неудач накапливается, развивается кризис самооценки и профессиональной мотивации.

Ещё одна причина — отсутствие ощутимого результата. Работа с людьми часто заключается в том, что невозможно «осязать», правильно оценить. Можно делать плохо или хорошо, халтурить или стараться, а результат один и тот же: дети всё равно приходят в школу, приезжают в лагерь, получают оценки, уходят или уезжают домой. И попробуй докажи, что вот эти старания обязательно ведут к повышению результатов — для этого нужна «контрольная группа», корректные методы сравнения. Кроме того, показатели успеха, будь то школа или детский оздоровительный лагерь, обычно временные, скоротечные.

Можно найти ещё много причин развития выгорания. Но и без них ясно, что надоевшая, хотя и привычная работа способна измотать сильнее аврального решения трудной и интересной задачи.

Большую роль в развитии выгорания играют индивидуальные особенности. Есть люди, которым проще длительный срок выполнять рутинную работу (стайеры). Однако на них не приходится рассчитывать, если нужно мобилизовать силы и срочно сделать большой проект. Другой тип (спринтеры) на первых порах действуют активно и увлечённо, поражают работоспособностью, но быстро «выдыхаются». Обычно они очень чувствительны к оценкам их действий. Встречаются работники с низкой креативностью, но хорошей исполнительностью, которые нуждаются в прямых указаниях, руководстве. Их противоположность — творческие работники, которым для успешной деятельности необходима свобода выбора. Очевидно, что если задачи, возложенные на человека, не соответствуют складу его личности, выгорание развивается быстрее и глубже.

Сейчас всё больше людей вовлечены в сферу социального и семантического труда, им приходится работать не с механизмами и физическими явлениями, а с людьми и информацией о них. Поэтому в обществе наблюдается целая «эпидемия» выгорания. Кому из нас не доводилось сталкиваться со «злыми», «чёрствыми» педагогами, чиновниками, медработниками? Обычно эта «чёрствость» не вполне осознаётся и не приносит удовольствия и удовлетворения её обладателю. По существу, это автоматическая защитная реакция психики.

Выгорание можно рассматривать и как следствие неправильно организованного труда, нерационального управления, неподготовленности персонала.

Негативное избегание

Есть ли выход? Способов снизить эффект выгорания очень много. Есть целые технологии, которые разработаны на основе индустриально-организационной психологии. Они позволяют повысить производительность труда, увеличить доходы, улучшить психологический климат и социальные показатели в организации.

Надо сказать, что люди и без всякой науки пытаются бороться с выгоранием. Но эти методы зачастую «варварские», негативные. Например, профессиональный цинизм (выражающийся даже в особых выражениях, терминах). Прислушайтесь, как вы называете про себя детей? Эту галдящую ватагу, которая норовит перевернуть всё вверх ногами?

Другой метод — отчуждение. Физическое и эмоциональное, этакое брезгливое стремление держать детей на расстоянии, не допускать прикосновений, не замечать их физической оболочки, жизненных проблем, душевных состояний.

Мне вспоминается такой случай. На Камчатке мы ходили в школу за несколько километров по целине. И вот после пурги двое семилеток побрели сквозь тундру, двухметровые снега и буран. Пришли в школу мокрые, как мыши. Никого этот факт не интересовал. Начались уроки. У меня стали мёрзнуть мокрые ноги, а что делать — неизвестно. Тогда я вспомнил старый лес-



ной приём (отец научил) и напихал в носки тетрадных листочков: ступни согрелись... Учительница, впрочем, отругала меня за порчу тетради. А вот её за невниманье к малышам ругать было некому.

Ещё один способ избежать «растраты себя» — ритуализация. В общении с учениками всегда придерживайтесь ритуала, заведённого порядка, требовать беспрекословного следования указаниям. Отдельным людям помогает энергетический «вампиризм», в котором нет никакой мистики, просто человек использует момент чужого смущения, страдания, унижения, неудачи, чтобы возвыситься, самоутвердиться. Тогда подавление окружающих становится сильной и продуктивной мотивацией. Только вот не вполне конструктивной и комфортной. Бывает, что человек справляется с выгоранием, подчёркивая собственную ценность, необходимость, незаменимость своей персоны и работы. Во многих коллективах есть такой работник, может быть, завхоз, кладовщик или секретарь, без высочайшего соизволения которого сделать ничего невозможно. Он абсолютно незаменим. Однако приходит день, его сменяет другой работник, и всё идёт, как прежде, организация отнюдь не рассыпается в прах.

Особый способ борьбы со стрессом (и выгоранием, в частности) — это использование психоактивных веществ. На Западе в ходу всевозможные стимуляторы, которые предлагает психофармакология. Впрочем, порой в ход идут обычные алкогольные напитки и сигареты.

Педагогов можно понять: их работа тяжела именно в психоэмоциональном плане. Неудивительно, что в педагогических коллективах нередко встречаются как люди, страдающие от выгорания, так и те, кто использует «варварские» методы его избегания.

Конструктивные методы

Существует целый набор методов, которые позволяют сгладить или вообще избежать выгорания.

В первую очередь можно использовать богатый арсенал психотерапии и всевозможных психотренингов.

На крупных предприятиях регулярно проводятся «игры для взрослых», которые обостряют внимание, повышают работоспособность, способствуют сближению сотрудников (у нас, впрочем, для сближения и поднятия корпоративного духа чаще ограничиваются традицией шумного застолья). Чаще всего используются ролевые и деловые игры, тренинг толерантности (терпимости к раздражающим факторам), ситуативный тренинг.

Обучение остаётся, пожалуй, самым эффективным средством избежать выгорания. Человека стимулирует и нацеливает на успех в работе даже не столько приобретение новых знаний и освоение технологий, сколько «преодоление себя». Поэтому очень важно почувствовать этот переход на новый уровень, особенно если на память о «преодолении» остаётся какой-то символ: свидетельство, диплом, награда, сувенир. Обычно участие в тренингах, выездных семинарах, курсах повышения квалификации становится сильным стимулом для преодоления рутины и выгорания. Кроме того, эти мероприятия сглаживают так называемую профессиональную деформацию личности (когда юрист в каждом собеседнике помимо воли видит потенциального правонарушителя, психиатр — скрытого психопата, а учитель — нерадивого ученика).

Ещё один стимул — конструктивная оценка. Взрослые, как и дети, нуждаются в том, чтобы их работу кто-то оценил. На предприятиях для этого используется целая технология ассесмента персонала. Там учитываются личностный потенциал, возможности для той или иной деятельности, объективные результаты труда и субъективные отзывы коллег, руководства, а главное — клиентов.

К сожалению, руководство учебных заведений, летних оздоровительных лагерей нередко игнорирует отзывы детей о работе педагогов. Таковую ситуацию я наблюдал даже в платных заочных вузах,



где обучаются взрослые люди с большим жизненным опытом. Они не пытаются повлиять на выбор преподавателей, на то, чтобы те излагали программу более доходчиво, занимались просвещением и обучением, а не одной лишь аттестацией. И это при том, что они сами оплачивают и труд преподавателей, и труд менеджеров образовательного процесса.

В известных мне учебных заведениях Европы и США учёт мнения учащихся в порядке вещей, это важная составляющая рейтинга преподавателей.

Конечно, оценка может превратиться и в самоцель, когда масса усилий тратится на красивые отчёты и «показуху», а также стать почвой для интриг и личных обид. Награда может стимулировать человека не улучшать свою деятельность, а «почивать на лаврах». И всё-таки обратная связь, оценка результатов работы считается необходимым условием для плодотворного и гармоничного труда.

Другой способ избежать выгорания — новизна. Смена деятельности, введение технических новшеств, обновление программы, перемена места жительства и работы может оказаться весьма продуктивным средством. В крупных организациях существует традиция «ротации персонала». Особенно это актуально для менеджеров, которые регулярно переводятся в другие отделы, нередко в филиалы других городов, что позволяет избежать стагнации.

Объединение обучения, оценки и обновления достигается на выездных мероприятиях. И короткая поездка на конференцию может дать большой эффект в борьбе с выгоранием.

Существенное влияние может оказать снижение монотонии путём обогащения работы и создания сверхзадачи. Что такое сверхзадача, хорошо иллюстрирует хрестоматийный пример про трёх строителей, один из которых «тащил проклятую тачку», другой «зарабатывал хлеб для семьи», а третий «строил прекрасный храм».

Качественное управление людьми невозможно без дифференциации заданий по индивидуальным склонностям.

Одни нуждаются в строгом контроле, другие — в большей свободе и не терпят надзора. Некоторые предпочитают разнообразную работу, других людей непривычные задания пугают.

Серьёзный удар по работоспособности наносят личная обида, конфликт, фрустрация (психологическое страдание), мобинг (коллективная «травля»). Мобинг могут осуществлять коллеги, руководители и ученики. Обычно этим занимается некая «инициативная» группа. Достаточно нейтрализовать её: убеждением, позитивным или негативным подкреплением, порой просто карательными мерами, а порой и неожиданным поощрением — и конфликт растворится.

В целом для выхода из подобных ситуаций требуются методы психологии конфликта. Очевидно, такие ситуации проще предупредить, чем исправить их последствия. Поэтому важное значение для профилактики выгорания у преподавателей имеет соблюдение психогигиены и психологической безопасности.

При общении с западными специалистами удивляет их рочитая доброжелательность, стремление избежать конфликтов. «Интересная работа! Подобраны факты, сделан их анализ. К великому сожалению, обоснованность выводов несколько недоработана, а также не соблюдены сроки сдачи проекта. Надеемся, что автора ждёт несомненный успех в его дальнейшей деятельности! Best regards!» Такой «хвалебный» отзыв, как ни странно, может означать бесповоротный отказ, «двойку».

Однако подобная «неискренность» — элемент здоровой психогигиены. Даже получив отказ, не чувствуешь себя уязвлённым и не стремишься к протесту. А вот обратный пример: «К моему удивлению, ты написал сочинение без ошибок и по существу. Списал, наверное. Впрочем, много чепухи, помарки, тетрадь какая-то мятая. Да и на пятёрку ты же всё равно не тянешь».

Умение избегать скандалов, конфликтов, неопределённых обязательств (особенно выходящих за рамки должностных обязанностей), лишней ответственности — это элемент психогигиены, как и настрой на позитив. К сожалению, для педагога характерна «профессиональная деформация личности» — стремление искать огрехи, ошибки. Он обращает внимание не на 95% плюсов, а на 5% минусов. Это вредит как душе педагога, так и ребёнку. Перед учителем густо исписанная тетрадь мальчишки: он проделал большую работу! Но есть ошибки, помарки, пропуски, и результат — «тройка»! Через месяц суть конкретных ошибок забывается, зато ощущение хронического неуспеха остаётся.

В своей работе я часто оцениваю детей, так сказать, «honoris causa» — за заслуги. Ребёнок может наделать массу ошибок, блуждать в лабиринтах своей забывчивости и неосведомлённости, однако он трудился, поэтому «отработал» положительную оценку. Некоторых ребят я заставляю отвечать на десятки вопросов, скатываясь к самому простому обыденному уровню, пока они не нащупывают «точку опоры», свой уровень компетентности, от которого можно отталкиваться и расти. И за сумму правильных ответов ставлю им положительную оценку. Так действо-



вать легко, если ставишь задачу не аттестовать, а обучать, просвещать и приобщать (что доступно не всем педагогам).

Без соблюдения профессиональной гигиены нельзя создать комфортных условий для плодотворной работы. В эти условия входят как психологические (ощущение безопасности и уюта, визуальный и акустический комфорт), так и физические параметры (воздух, удобное оборудование и одежда, здоровая пища).

Наконец, для избегания эффекта «выгорания» весьма важно регламентировать, дозировать свой труд и уметь вовремя его завершить. Не секрет, что едва мы начинаем какой-то проект, то увлекаемся «громадём планов» и стремимся сделать его бесконечным. Нормальная «продолжительность жизни» успешных проектов — около пяти лет. Многие сетуют, если прекращает своё существование журнал, музыкальный или иной творческий коллектив. Однако во всём мире существует весьма продуктивная система «проектов» — временных объединений людей. Участники таких коллективов не стремятся создать долгие «семейные» отношения, со всеми интригами и производственными обязательствами, а решают совместную задачу в заранее оговоренный срок. И стремятся получить результат, правильно его оформить и оценить. А далее, возможно, организовать новый проект, продолжающий идею старого, либо перейти к иной деятельности.

Преподавание — тоже «временный проект» как для ученика, так и для учителя. Поэтому надо с самого начала знать, чем завершить деятельность, каким будет расставание.

Работая в течение нескольких лет в лагере «Кавказ» по программе экологического воспитания «Всеми учит море», я почувствовал тревожные симптомы «burnout». Не хотелось бы превратиться в замшелого «кружковод», для которого занятия — полезная рутина. И тут подвернулся благоприятный случай. Во-первых, руководители лагеря Людмила Савельевна Леднёва и Татьяна

Емельяновна Зимина рекомендовали меня для прохождения стажировки во флоридском лагере «Seasamp», за что я им очень благодарен. Эта поездка, надеюсь, позволит мне ознакомиться с американской системой научного и экологического образования и воспитания. И если я благополучно переживу встречу с акулами, медузами, крокодилами, тропической лихорадкой и тамошней общественностью, то по возвращении постараюсь отразить свои впечатления на страницах «НО».

Во-вторых, коллективом ДСОЛ «Кавказ» было принято решение перейти к новому проекту. В нём основное внимание будет уделено психологическим аспектам. В сущности, уклон нашей программы все эти годы плавно смещался от естественно-научного к гуманитарному и от образования к воспитанию. Практика показала большую продуктивность гуманитарного пласта экологического воспитания, да и само общество изменилось. В последние годы телевидение, книги, школа дают детям массу знаний о живой природе. Появились блестящие документальные фильмы. Мы с удовлетворением отметили, что с самого начала использовали в наших «лекциях о природе вещей» практически такую же подачу материала, порой слово в слово. Но какой смысл повторять их теперь? Поэтому мы и решили перейти к программе с упором на психотренинг, психотерапию, гармонизацию личности, приобретение полезных коммуникативных умений. Но всё это обязательно на основе экологического знания, общения с природой и морем!

Ведь живая природа и море — это великие источники гармонии, интереса, внимания, это та сила, которая избавляет человека от излишеств цивилизации, от ритуалов враждебности, очищает и оздоравливает тело и душу. Море, солнце, песок, тёплый ветер, трава, цветы, чайки, черепахи — это не просто элементы ландшафта. Приобретая семантическую насыщенность, они способны стать инструментом воспитания красивых и гармоничных людей. **НО**