

Содержание

Вступление	7
I. Культура выгорания	27
1. Выгорание: есть у всех, но никто не знает, что это такое	29
2. Выгорание: первые 2000 лет истории	51
3. Спектр выгорания	83
4. Как ухудшились условия работы в эпоху выгорания	111
5. Труд святых и труд мучеников	145
<i>Проблема идеалов</i>	
II. Контркультура	177
6. У нас будет все, чего мы захотим	179
<i>Новый взгляд на хорошую жизнь</i>	179
7. Как бенедиктинцы укрощают демонов работы	209
8. Разные формы антивыгорания	241
Заключение	273
<i>Второстепенная работа в мире после пандемии</i>	
Благодарности	289
Примечания	293

Вступление

Несколько лет назад по утрам вместо того, чтобы готовиться к занятиям в университете, я часами лежал в постели, пересматривая раз за разом клип 1986 г. на песню Don't Give Up* — дуэт британского поп-исполнителя Питера Гэбриела и Кейт Буш. В этом клипе они шесть минут обнимаются на фоне солнечного затмения. Отчаяние и одиночество Гэбриела совпадало с моим настроением. И неважно, сколько раз я слушал, как Буш сочувственно повторяет заглавную строчку песни, убеждая меня, что страданиям есть конец, мне в это не верилось.

Первое занятие начиналось в два часа: я приходил к препитыку, почти не готовясь, а по окончании тут же убегал домой. По ночам я ел мороженое и пил крепкое пиво — зачастую всё вместе. Я набрал больше 13 килограммов.

По любым объективным меркам у меня была замечательная работа. Я мог похвастаться профессиональными навыками и занимался тем, что у меня отлично получалось: преподавал религиоведение, этику и теологию. Я работал с умными и отзывчивыми коллегами. Зарабатывал более

* «Не сдавайся» (англ.). — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. пер.*

Я всё!

чем достаточно, получал отличные бонусы. Я самостоятельно определял, как преподавать на занятиях и в каких научных проектах участвовать. Благодаря стажу у меня была абсолютная гарантия занятости, что в академических кругах большая редкость. Тем не менее я чувствовал себя ужасно: было ясно, что причина тому — работа. Я был готов сдаться. Я выгорел.

Тогда я думал, что причина именно во мне. Как я мог ненавидеть такую хорошую работу? Однако со временем я осознал, что проблема выгорания масштабнее, чем отчаяние одного конкретного работника. Жители США, Канады и других богатых стран взрастили целую культуру выгорания в рабочей среде. Но выгорания можно избежать.

Замысел книги «Я всё!» происходит из моего желания понять, почему миллионы работников из разных сфер деятельности лишаются сил, необходимых для выполнения своих задач, и почему это заставляет их чувствовать себя неудачниками. Для меня выгорание — это ощущение, что тырываешься между ожиданиями от работы и реальностью. Я уверен, что выгорание — это культурный феномен, который широко распространился в последние полвека, однако корнями он уходит в наше убеждение, что работа — это способ не только заработать деньги, но и обрести чувство собственного достоинства, сформировать характер, найти смысл жизни. В сущности, несмотря на всеобщую озабоченность по поводу выгорания, само это явление продолжает существовать, потому что мы уважаем эти ценности. Мы боимся потерять смысл, который обещает нам работа. При этом условия труда, типичные для США и других богатых постиндустриальных стран, мешают нам достичь того, к чему мы стремимся.

Надеюсь, эта книга поможет обществу признать, что работа не наделяет нас достоинством, не формирует наш характер и не наполняет жизнь смыслом. Это *мы* наделяем работу достоинством, *мы* формируем ее характер, *мы* придаем ей смысл. Осознав это, мы сможем меньше посвящать себя работе, улучшать условия труда и ценить тех, кто работает не ради зарплаты. Вместе мы способны положить конец культуре выгорания и достичь процветания вне работы. Уже сейчас многие пересматривают роль работы в той жизни, которая может считаться полноценной. Нередко они находятся на периферии культуры выгорания. С ними вы познакомитесь в этой книге.

«Я всё!» выходит в разгар пандемии коронавируса*, которая перевернула рабочий процесс по всему миру. Массовая безработица в США, вызванная карантином, раз и навсегда показала, что наши представления о работе оказались ложными. Оказалось, что достоинство человека и его значимость как личности не зависят от статуса занятости. Официантка, потерявшая работу в период пандемии, не стала менее достойной уважения после того, как ее ресторан закрылся из-за режима изоляции. В этом смысле пандемия позволила нам отойти от привычного отношения к работе, которое и служило причиной выгорания последние полвека. Это шанс создать новую версию работы и переосмыслить ее место в нашей жизни. Упустив эту возможность, мы вновь вернемся к привычной закономерности, которая и приводит к распространению выгорания.

* В Америке книга вышла в январе 2022 года. — *Прим. ред.*

Я всё!

По сравнению с обычными проблемами на работе выгорание представляется загадочным явлением. От него страдают даже заслуженные профессора университетов — значит, дело не только в плохих условиях труда. Его нельзя искоренить, просто увеличив повсеместно зарплаты, предоставив социальные гарантии и обеспечив стабильность. Условия работы играют большую роль, и я уверен, что сотрудники заслуживают большего, но не только в этом проблема.

Выгорание не ограничивается рамками экономики труда. Это болезненное состояние души. По большей части мы выгораем, потому что уверены: работа — прямой путь к социальному, интеллектуальному и духовному успеху. Работа просто не может обеспечить всего, что мы от нее ждем, и разрыв между нашими идеалами и рабочей реальностью ведет к усталости, цинизму и отчаянию. Вдобавок наш индивидуалистический подход к работе мешает нам обсуждать выгорание или объединяться, чтобы улучшить условия труда. Мы виним себя, когда работа не оправдывает наших ожиданий. Мы страдаем в одиночестве, что только усугубляет наше состояние. Именно поэтому излечение от выгорания может быть достигнуто в рамках культуры, коллектива: мы должны сосредоточиться на том, чтобы проявлять друг к другу сострадание и уважение, которых не дает нам работа.

Прежде чем мы перейдем к решению проблемы, необходимо почувствовать, как проявляется выгорание. Рассказы о выгорании лишены драматизма. Они не похожи на истории о великих открытиях, катастрофах или любовных интригах. Не существует четкой грани между работоспособным сотрудником и его опустошенной оболочкой,

которая с трудом пытается пережить еще один рабочий день. Скорее всего, однажды наступило утро, когда вы проснулись и подумали: «Опять вставать на работу!» — но вы не запомнили этот момент. Тогда уже в любом случае было поздно: вы упустили шанс избежать выгорания. Вы просто выполняли работу так, как от вас ожидали, но день за днем силы иссякали. И однажды вы осознали, что едва ли способны работать дальше. Вы вымотанны, вы озлоблены, вы бесполезны.

Начну с рассказа о том, как это произошло со мной.

* * *

Я мечтал стать преподавателем в университете с тех пор, как познакомился со своими учителями. Я хотел быть как они: читать странные книги Ницше и Анни Диллард и задавать провокационные вопросы на занятиях. Один из моих любимых преподавателей читал курс теологии и жил в кампусе, являясь советником факультета. По пятницам после обеда он открывал для студентов двери своей крошечной квартирki. Я был в числе постоянных гостей. Сидел на бордовом казенном диване, пил кофе и разговаривал на разные волнующие темы вроде теологических последствий расширения Вселенной. Еще он показывал в холле общежития разные фильмы — в основном зарубежное авторское кино, которое смотрел сам, будучи в нашем возрасте: «Мой ужин с Андре», «Преступления и проступки», «До свидания, дети». После просмотра мы долго беседовали. Как по мне, профессор жил хорошо. Жил ради знаний, искусства и мудрости, получал за это деньги и передавал все это жаждущему знаний юному поколению. Ну, я-то точно всего этого жаждал. Он пре-

Я всё!

вратил полуночные разговоры в комнате общежития в профессию, и я сделал все, чтобы пойти по его стопам.

Следующие 10 лет я приложил много усилий, чтобы жить такой же жизнью. Пошел в аспирантуру, написал диссертацию и вышел на академический рынок труда, который всегда был непростым. После нескольких попыток мне повезло: меня взяли на полную ставку профессором теологии в небольшой католический университет. Это был мой шанс осуществить мечту. Моя девушка помогла мне упаковать десятки коробок с книгами и твидовыми пиджаками, и я переехал из Вирджинии, где учился в аспирантуре, в северо-восточную Пенсильванию. Моя девушка переехала в Беркли, штат Калифорния, чтобы пойти в аспирантуру: она, как и я, мечтала преподавать в университете.

Оказавшись в отношениях на расстоянии, я с головой окунулся в работу. Просил студентов читать Ницше и Анни Диллард, задавал провокационные вопросы на занятиях. Публиковался, работал в факультетских комитетах, засиживался допоздна. Мне хотелось вдохновлять, как мои преподаватели, а не быть древним динозавром, который год за годом читает лекции по одним и тем же пожелтевшим листкам. Самой большой проблемой, с которой я столкнулся, стало безразличие студентов к моему предмету. Они *должны были* изучать теологию, но едва ли кто-то из них этого *хотел*. Поэтому я придумал несколько разных методик (своего рода трюков), чтобы заставить их узнать и усвоить чуть больше, чем требовала программа. В каком-то смысле это сработало. Некоторых я даже умудрился склонить к выбору теологии в качестве основной специализации. На занятиях мы смотрели фильмы —

«Апостол», «Небо и земля», «Преступления и проступки», а потом обсуждали их. Моя мечта воплотилась в жизнь.

Через шесть лет я получил штатную должность преподавателя. К этому времени моя девушка стала моей женой и переехала на восток страны. Она защитила диссертацию и получила работу в сельской местности на западе штата Массачусетс. У меня был академический отпуск, так что на год я переехал к ней. Каждый день по утрам я занимался спортом или писал, а днем либо читал в кафе, либо катался на велосипеде мимо пастбищ и заброшенных водяных мельниц. Трудно было представить себе более приятную жизнь.

Но настало время вернуться к работе, и мы снова оказались в отношениях на расстоянии. Чтобы увидеться, приходилось проводить четыре с половиной часа в пути два-три раза в месяц на выходных. Я снова погрузился в работу, но на этот раз было намного труднее. С одной стороны, я больше не был новичком. Мне не надо было производить впечатление, чтобы получить штатную должность. С другой стороны — и это было гораздо важнее, — университет столкнулся с двумя кризисами, связанными с финансированием и получением аккредитации. Сотрудников увольняли. Зарплаты и финансовые планы были заморожены. Появились опасения по поводу набора студентов. Хватит ли оплаты за обучение, чтобы уберечь университет от убытков? Да и надо было потрудиться, чтобы удовлетворить аккредитационное агентство. Все в кампусе пребывали в постоянном стрессе.

Я тоже нервничал, несмотря на гарантию занятости. Работал еще усерднее, чем когда-либо: не просто преподавал и занимался исследовательской работой, но еще

Я всё!

и возглавлял комитеты и университетский центр по совершенствованию преподавательских навыков. Правда, как мне казалось, я не пользовался большим авторитетом у руководства университета. Вдобавок моя работа не получала поддержки от студентов. Было ощущение, что они ничему у меня не учатся. При этом коллеги, включая декана моего факультета, продолжали восхищаться моими преподавательскими навыками. Я им не верил: я ежедневно видел собственные неудачи, глядя на безразличные лица студентов, которые предпочитали находиться где угодно, только не на моих занятиях.

Больше всего мне хотелось получить подтверждение, что моя работа что-то для кого-то значит. Это звучит как проявление позорной слабости, надуманная проблема привилегированного человека. Неужели люди не сталкиваются с чем-то похуже, чем нехватка признания? Я зарабатывал хорошие деньги. Занимался интересным делом. За моей спиной не стояло строгое начальство. Почему я не мог просто заткнуться и работать так же, как остальные? Что со мной было *не так*?

Я становился раздражительнее. Я все позже и позже возвращал проверенные работы студентов. Готовиться к занятиям стало невыносимо сложно. Каждый вечер я впадал в ступор, пытаясь вспомнить мои методические приемы. Я забыл все, что знал о хорошем преподавании, и продолжал пересматривать клип на песню Don't Give Up.

Мне больше не казалось, что я живу жизнью своей мечты. Двадцать лет назад я представлял все совсем не так. Спустя два года, за которые я стал лишь несчастнее, я взял семестр за свой счет и уехал обратно к жене, в пасторальное местечко, где провел свой академический

отпуск. Я надеялся, что отдых мне поможет. Весной я вернулся в Пенсильванию, но ничего не изменилось. Работа не изменилась. Я тоже не изменился. Более того, было похоже, что станет еще хуже.

* * *

В аудитории тихо; проектор светит прямо мне в глаза. Декан факультета сидит за столом в углу и что-то записывает. Сегодня день ежегодной аттестации преподавателей, и никто из двадцати студентов моего курса социальной этики никак не реагирует на душераздирающий клип Кендрика Ламара *Alright**. В нем есть сцена, где белые полицейские с усами и в солнечных очках шагают по улице и несут на плечах машину, будто гроб: Кендрик на месте водителя поет, раскачиваясь взад-вперед, кто-то из его друзей выливает содержимое бутылки через заднее окно автомобиля. Есть сцены, где полиция стреляет в темнокожих мужчин на улице, в том числе и в самого Кендрика. Может, студенты молчат, потому что для них видео слишком необычное, жуткое, агрессивное. Каждая секунда тишины — эмоциональная пытка.

Наконец смелая искренняя девушка на первом ряду поднимает руку. Она говорит, что ее взволновали слова песни и видеоряд клипа. Мы беседуем, ее голос дрожит. Но скоро разговор сходит на нет. Я задаю аудитории больше вопросов: «Связано ли то, что вы увидели в клипе, с тем, что мы обсуждаем на занятиях? Что вы думаете о сцене, где Кендрик стоит на телефонном столбе, раскинув руки, будто Иисус на парапете храма? Если Иисус — это он,

* «В порядке» (англ.).

Я всё!

то кто Люцифер, соблазняющий его деньгами и машинами?»

Тишина. Никто не говорит ни слова. Я чувствую, как по спине ползет холодок. Ладно. Следующий пункт в плане урока — послание папы Льва XIII 1891 года о труде в индустриальной экономике. Кто скажет мне, что Лев XIII думает о частной собственности? Кто уловил здесь отсылку к Библии? Студенты сидят неподвижно. У кого есть вопросы? Вопросы?

Вопрос есть у меня, но я не произношу его вслух: «У кого из вас в голове есть хоть одна мысль? Что, ни у одного, черт подери, человека?» Холодок добирается до затылка, я чувствую, что пора либо бить, либо бежать.

Отругать студентов за то, что они ничего не прочитали? За то, что ленятся, что даже не пытаются прилагать усилия? Пристыдить их? Может, в качестве педагогической уловки напомнить им, что на кону их обучение, а не мое? Попросить всех, кто ничего не прочитал, покинуть аудиторию? А затем подождать, повторить то же самое, демонстрируя серьезность, и прожигать их взглядом, пока они собирают вещи и надевают куртки?

Или это *мне* собраться и уйти? Такую выходку не сможет проигнорировать в отчете декан факультета, несмотря на все сочувствие ко мне. Зато я смогу сбежать. Смогу жить.

Я сжимаю зубы. Лицо краснеет. Я не бью. И не бегу. Я глубоко вдыхаю и возвращаю себе профессиональное самообладание. Взойдя на кафедру, я снисходительно напоминаю студентам о домашнем задании по чтению. Участия от них я уже не жду.

Никогда в жизни я не чувствовал себя настолько глупо, никогда за 11 лет преподавательской деятельности

не ощущал такого унижения. Я не способен даже заставить двадцатилеток выразить мнение о музыкальном клипе.

К счастью, занятие подходит к концу. Студенты собирают вещи и уходят. Декан идет вместе со мной к выходу и говорит, что все не так плохо, как мне кажется. Но я-то знаю: это конец.

Моя жизнь стала полной противоположностью того идеала, который я видел перед собой, будучи студентом. Преподаватель, являвшийся предметом моей зависти, никогда не был педантом. На занятиях он садился вместе с нами в круг, мы разговаривали, и он, кивая, поощрял нас продолжать, когда мы неуверенно нащупывали новые идеи. Он был приветливым эрудитом. А я сердитый догматик. Моя мечта быть профессором университета, которая заставила меня пройти долгий путь через аспирантуру и рынок труда к штатной должности, разбилась на осколки.

Неделю спустя я решил уволиться.

* * *

В США и других богатых странах выгорание много обсуждают, но плохо понимают. Мы используем расплывчатые формулировки, что только способствует его распространению. Мне кажется, что я десятки раз читал одну и ту же бесполезную статью о выгорании в бизнес-журналах и на популярных сайтах. Авторы статей часто обращают внимание на то, что выгорание ведет к бессоннице, мешает вовлечению в рабочий процесс, а также повышает шансы на развитие болезней сердца, депрессии и тревожности¹. Многие указывают, что стресс на рабочем месте обходится американцам в сумму до \$190 млрд,

Я всё!

которые тратятся на здравоохранение, и составляют неучтенные затраты, связанные с потерей продуктивности². Кроме того, авторы раздают сомнительные советы. Чтобы избежать выгорания, в одной из типичных статей рекомендуется делать три вещи:

Во-первых, найдите способ приносить пользу каждый день. Во-вторых, выбирайте для работы организации с подходящей вам миссией и культурой. В-третьих, станьте собственным боссом — возьмите ответственность за ситуацию на себя и найдите креативные пути, чтобы ваши ценности, сильные стороны и увлечения соответствовали сути вашей работы. Так вы не только достигнете успеха, но и обретете чувство собственной значимости³.

Эти предложения до смешного оторваны от реальности и выдают незнание как литературы о психологии выгорания, так и рабочих реалий. Подобные авторы не просто перекладывают всю ответственность за выгорание на плечи сотрудников, но еще и утверждают, что человек сам определяет, куда он может устроиться на работу и за какие ее аспекты может «взять ответственность на себя». Эта статья вышла в разгар мирового экономического кризиса 2008 г. — в тот месяц в США сократили больше полумиллиона человек⁴. Хотелось бы сказать, что это исключение из правил, но оно отражает общепринятый взгляд социума на выгорание и освобождает компании и их руководство от ответственности за стресс сотрудников⁵.

Унылое однообразие статей о выгорании демонстрирует, что наши коллективные размышления на эту тему зашли

в тупик. Мы читаем и пишем одно и то же, какой бы вред это нам ни приносило. Многие авторы говорят уже измотанным и неспособным работать продуктивно людям, что они могут изменить ситуацию, если приложат достаточно усилий. Более того, предлагая им самостоятельно бороться с проблемой, авторы статей игнорируют бесчеловечную этическую и экономическую систему, которая главным образом и провоцирует выгорание.

Наши размышления зашли в тупик, потому что мы не осознаем, насколько глубоко выгорание вплетено в наши культурные ценности. Или осознаем, но боимся это признать. Пока система, заставляющая сотрудников работать до потери сил, приносит прибыль, у тех, кто получает эту прибыль, нет стимула ничего менять. В индивидуалистской культуре, где работа — моральный долг, ваша работоспособность зависит именно от вас. Многие сотрудники, хвастающиеся своей энергичностью, принимают этот долг, несмотря на вред, который приносит его исполнение. В извращенном смысле многим из нас нравится выгорание. В глубине души мы хотим выгореть.

Цель этой книги — не ограничиваться временными рамками последних 50 лет в изучении выгорания. Исследования о нем за этот период определяют выгорание как проблему культуры, а не отдельного человека. Мы проследим историю выгорания и познакомимся с тенденциями, которые в 1970-х гг. придали ему культурное значение. Здесь обобщены научные данные, позволяющие определить выгорание как необходимость преодолевать разрыв между идеальными представлениями о работе и ее реалиями. В книге показано, как за последние несколько десятков лет требования к работе увеличивались, в то время как

Я всё!

условия труда становились хуже. Затем я представляю новое восприятие работы, которое положит конец выгоранию как культурному явлению. В книге представлен новый набор идеалов, превозносящих человеческое достоинство, возвращающих сострадание и обогащающих досуг, а это, в свою очередь, способно вытеснить работу из центра нашей жизни. Мы досконально изучим профессиональные сообщества, рабочие места, ближе познакомимся с людьми, которые противостоят выгоранию и выступают в качестве авангарда, создающего новый способ жить и работать.

Плохие советы по борьбе с выгоранием подразумевают (как часто делаем все мы), что культурные институты и системы незыблемы и чуть ли не предопределены свыше. Само собой, это не так. Мы уже меняли подходы к работе: культурные сдвиги нередко играли важную роль в попытках провести реформы. Всего за несколько десятилетий XX в. детский труд превратился из обычной практики в абсолютно нелегальную; одновременно родители начали воспринимать детей не как источник экономической выгоды, а как нечто «бесценное», слишком дорогое с нравственной и эмоциональной точки зрения, чтобы заставлять их заниматься опасным трудом⁶. С тех пор много раз менялись и другие нормы и институты, нередко — в стремительном темпе. Уничтожать старые социальные структуры и создавать новые, может быть, непросто, но точно возможно. Вообще-то именно люди и создают эти структуры. Так почему бы нам не создать что-нибудь получше?

* * *

Выгорание — это многогранный феномен, внутреннее переживание, которое влияет на наше поведение как на работе, так и вне ее. У него широкий спектр причин — от наших возвышенных идеалов до необходимости обеспечивать семью, от глобальных экономических факторов до ежедневных переговоров с клиентом, который действует нам на нервы. Стремление рассмотреть все грани выгорания привело меня к чтению множества работ по психологии наряду с трудами по социологии, политологии и теологии. Я опросил десятки сотрудников и провел несколько дней в удаленном от цивилизации каньоне в пустыне в штате Нью-Мексико. Также я внимательнее пригляделся к своей жизни, перекопав электронные письма и заметки, которые написал за время академической карьеры. В этой книге вы найдете научные исследования и историю, культурный анализ и философию, репортажи с эффектом участия и воспоминания.

В части I я рассказываю о том, как за последние полвека выгорание стало элементом нашей культуры. В главе 1 я исследую, какое место выгорание занимает в общественном дискурсе, и прихожу к выводу, что широта палитры мнений о нем связана с недостатком информированности. Интересы ученых, врачей, маркетологов, работодателей и работников различаются, когда речь заходит о выгорании. Нет единого мнения даже о том, что означает этот термин. Поэтому выгорание становится модным словом, зачастую пустой формой, которую мы можем заполнить любым содержанием. То, как расплывчато мы о нем говорим, заставляет сомневаться, хотим ли мы на самом деле справиться с проблемой.

Я всё!

Выгорание — феномен современный, но у него есть предшественники — акедия*, меланхолия и неврастения. О них мы поговорим в главе 2. Подобно выгоранию, эти душевные недуги прошлого были как поводом для стыда, так и предметом гордости, что отражало культурные приоритеты. Само по себе выгорание впервые привлекло внимание общественности в США в 1970-х гг., когда два психолога, работавшие независимо друг от друга, одновременно описали новое заболевание, к которому были склонны работники-идеалисты: врачи-добровольцы, адвокаты для малоимущих и консультанты. Выгорание возникло в тот переломный период, когда в обществе менялся подход к работе и вопрос о ее роли в жизни человека становился острее и глубже.

В главе 3 я погружаюсь в исследования психологической природы выгорания, чтобы понять, как оно может быть распространено столь широко и одновременно иметь столь разное содержание. Чем шире становится разрыв между нашими требованиями к работе и ее реалиями, тем тяжелее нам сохранять свою внутреннюю цельность. Вместе с тем выгорание может проявляться по-разному. Это спектр с определенными типами переживаний, которые мы называем профилями выгорания.

В более широком смысле культура выгорания возникает из растущего разрыва между условиями труда и принятыми в обществе взглядами на идеальную работу. В главе 4 рассказывается, как эти условия ухудшались с 1970-х гг. Широко распространялся аутсорсинг и прием сотру-

* Акедия — богословский термин, а также меланхолическое состояние, в котором человек не видит смысла в собственных занятиях.

на временную работу, а растущий сектор услуг требовал от персонала все больше времени проводить на работе и эмоционально вовлекаться в процесс, что приводило к увеличению стрессовой нагрузки. Эти факторы накладываются на недостаточное ощущение справедливости, свободы, причастности и ценностей, которую чувствуют многие работники. В этом смысле выгорание является этической проблемой — неспособностью уважать человеческие ценности работников.

В главе 5 я исследую другую сторону разрыва — постоянно растущие требования к идеальному работнику. Нам обещают: вовлекайтесь в работу, и вы получите больше, чем просто зарплату. Вы обретете одобрение общества, чувство собственного достоинства и высшую цель. Но эти обещания — вранье. Вовлечение ведет к ситуации «тотальной занятости», когда работа становится главным стремлением человека, уничтожающим его достоинство, личность и духовные стремления. Высшая ценность рабочей этики — мученичество, смирение с выгоранием в угоду идеалам. А выигрывают от этой жертвы только работодатели.

В части II мы увидим, как нам создать новую культуру, в которой работа больше не является смыслом жизни. Чтобы предотвратить выгорание и излечить его последствия, нужно снизить ожидания от работы и улучшить условия труда, чтобы они соответствовали ценностям работника. В главе 6 разные мыслители, в том числе папа римский, философ-трансценденталист и марксистка-феминистка, станут нашими наставниками и покажут, как мы можем перестроить работу согласно присущему человеку достоинству, сократив влияние работы на нашу жизнь и подчинив

Я всё!

ее высшим целям, которые мы можем найти благодаря взаимному признанию заслуг друг друга.

В главе 7 я нахожу людей за пределами системы, которые воплощают представления об идеальной работе и условия, которые понадобятся нам, если мы хотим исключить выгорание из нашей культуры. Бенедиктинские монастыри показывают нам одну из моделей, которую можно перенести на светскую жизнь. Монахи уединенного монастыря в Нью-Мексико отличаются радикальным подходом к проблеме. Они трудятся всего три часа в день, чтобы больше времени уделять совместной молитве. Другие бенедиктинские сообщества, включая два в Миннесоте, олицетворяют собой более доступный пример. Они посвящают больше времени мирскому труду, но при этом им удается уважать ценности друг друга и не отождествлять себя с работой.

Поиски моделей культуры, в которой нет проблемы выгорания, приводят меня в главе 8 к некоммерческой организации в Далласе, штат Техас, целью которой является признать человеческие ценности людей, взваливших на себя тяжелое бремя борьбы с бедностью. Еще я встречаюсь с людьми, которые реализуют себя и обретают смыслы не в работе, а после нее — то есть в своих любимых занятиях. Общаясь с художниками с ограниченными возможностями, я обнаруживаю, что люди, которые не могут получить признание при помощи оплачиваемой работы, обретают его в принятии себя, в обращении к традициям и в ощущении себя частью сообщества, причем зачастую это происходит онлайн. Вне зависимости от возможности работать, мы можем залечить раны, нанесенные выгоранием, чувствуя солидарность со всеми, кто страдает от его последствий.

В заключении я утверждаю, что теперь у нас есть возможность приспособить работу под более человеческие идеалы. Пандемия COVID-19 изменила рабочий процесс практически для всех. Несмотря на негативные последствия для многих людей и сообществ, пандемия дала нам шанс изменить роль, которую работа играет в нашей жизни и нашей культуре.

* * *

Я хотел бы сделать несколько оговорок по поводу того, чего не стоит ждать от этой книги. Во-первых, это не книга по самопомощи для отдельного человека — она предназначена скорее для общества в целом. Примеры людей, которые противостоят культуре выгорания, приведенные в главах 7 и 8, могут вдохновить читателей изменить свою жизнь, но я уверен: борьба с выгоранием обязательно требует коллективных усилий. Во-вторых, центральная проблема состоит не в том, что выгорание является прямым результатом капитализма или даже «позднего» капитализма. Пересмотр экономических приоритетов и в самом деле мог бы улучшить условия труда, но свержение капитализма (даже если бы это было возможно) не положило бы конец выгоранию раз и навсегда. Не только он виноват в том, что наши идеалы отличаются от рабочих реалий. Тем не менее погоня за прибылью заставляет работодателей давить на работников, стимулируя их производить больше при уменьшении затрат. Это лишь усиливает стресс и тревожность.

В-третьих, книга посвящена в основном выгоранию в сфере оплачиваемого труда. В ней не рассматривается, к примеру, родительское выгорание⁷. Я не отрицаю, что

Я всё!

родительство — это сложно или что его определенные аспекты напоминают работу. Однако научных исследований такого выгорания немного, в то время как различий между родительством и оплачиваемым трудом — бесчисленное множество⁸. Родителям не надо беспокоиться о том, что их уволят, а еще у них нет профсоюза, куда они могут подать жалобу. В сущности, огромный шаг к преодолению выгорания — это признать, что у неоплачиваемой деятельности, например в рамках родительства, учебы или отношений, есть своя ценность, отличная от ценности оплачиваемой работы.

Возможно, целиком уничтожить выгорание не получится. Пока мы работаем в поте лица, боль не утихнет. Но ее точно можно облегчить. Выгорание возникает из-за противоречий между нашими идеалами и нашим общественным устройством, но еще оно является продуктом нездоровых межличностных отношений на работе. Выгорание вырастает из требований, которые мы предъявляем окружающим, отказа признавать заслуги других людей и несоответствия между словами и делами. Это целиком и полностью результат того, что мы не способны уважать достоинство окружающих. В конечном счете вопрос состоит не только в том, как мне предотвратить *мое* выгорание, но и в том, как мне предотвратить выгорание *твое*. И чтобы ответить на него, недостаточно просто улучшить условия на рабочем месте — придется и самим стать лучше.

І Культура выгорания

1. Выгорание: есть у всех, но никто не знает, что это такое

В следующие несколько недель после того, как я решил уволиться с должности штатного профессора, я пытался при помощи слова *выгорание* объяснить болезненный страх, который испытывал перед работой. Будучи ученым до мозга костей, весь семестр перед увольнением я провел изучая статьи на эту тему, чтобы разобраться в собственной жизни. Я постоянно встречал имя Кристины Маслах, психолога из Калифорнийского университета в Беркли. В подвале аутентичной, не знавшей ремонта с середины прошлого века библиотеки колледжа хранился экземпляр ее книги с громким названием «Выгорание: Цена заботы» (*Burnout: The Cost of Caring*), которую я прочел.

Мне показалось, что Маслах описала мою профессиональную карьеру. Книга посвящена представителям помогающих профессий — консультантам, соцработникам, сотрудникам полиции и исправительных учреждений, а также моим коллегам — учителям. Маслах считает, что столкнувшиеся с выгоранием люди стремятся к идеалу. «Благородные идеалы становятся проблемой для работ-

ника, если он руководствуется в своей деятельности только ими, — пишет она. — Потому что тогда, как бы усердно человек ни трудился, каждый его рабочий день обречен на провал»¹.

Маслах признает, как важно, чтобы работа удовлетворяла психологические потребности. «Работник, которому недостает близости в семье или в кругу друзей, гораздо больше зависит от одобрения клиентов и коллег»². Безусловно, так было и у меня. Когда я был больше всего загружен на работе, жена жила в 300 километрах от меня. Мы оба находились вдали от родителей, братьев и сестер. Я дружил только с коллегами; во время встреч мы часто жаловались друг другу на работу. Постоянное отсутствие интереса со стороны студентов я воспринимал как оскорбление всего, что имело для меня ценность.

Читая работу Маслах, я чувствовал, что меня понимают. Ее книга была наполнена сочувствием к выгоревшим работникам, которые были предметом изучения для нее и ее команды. Она не обвиняла нас в том, что мы несчастны, и хвалила за стремление к идеалу. Полагая, что нам нужно быть более честными с самими собой и признавать непростую реальность профессии, она при этом не считала нас неадекватными — скорее недостаточно подготовленными к решению профессиональных задач³. С этим соглашаются Айала Пайнс и Эллиот Аронсон, которые периодически работают вместе с Маслах. Они обнаружили, что людям легче, когда у их страданий есть определение — так они знают, что это не «с ними что-то не так»⁴. Как утверждают Маслах и Майкл Лейтер в книге 1997 г. «Вся правда о выгорании» (The Truth About Burnout), которую я всю исчеркал пометками в последние недели

работы в университете, причина крылась в институтах, а не в отдельно взятых людях. «Выгорание — проблема не людей самих по себе, а социальной среды, в которой они работают, — считают они. — Когда на рабочем месте не хватает человечности, повышается риск выгорания, которое обходится очень дорого»⁵.

Отдельные люди не виноваты в том, что выгорают, однако они ощущают негативные последствия. Маслах определяет выгорание как трехмерную структуру: эмоциональное истощение, циничность (ее иногда называют деперсонализацией) и ощущение неэффективности или отсутствия достижений⁶. Вы выгорели, если вам постоянно не хватает сил (эмоциональное истощение), если вы воспринимаете клиентов или студентов как проблему, а не как людей, которым нужна помощь (деперсонализация, или циничность), и если вы чувствуете, что ваша работа бессмысленна (отсутствие достижений). Все это я ощущал крайне остро. Просыпался уставшим и с ужасом думал о предстоящей работе. Всеми силами пытался скрыть разочарование в студентах и администрации университета, которые не ценили мои усилия. Мне казалось, что мой талант пропадает зря. Студенты не хотели учиться. Моя работа оказалась бесполезной.

В моем переживании выгорания крылась глубокая ирония, «жестокый оптимизм», если пользоваться терминологией литературного критика Лорен Берлант. Жестокый оптимизм — это «когда объект, который привлек ваше внимание, препятствует достижению той цели, которая привела вас к нему изначально»⁷. В своей карьере я стремился добиться значимых результатов — научиться самому, научить других, внести вклад в науку, но эта

погоня вымотала меня, сделала циничным и погрузила в отчаяние. Это и мешало мне достичь моих целей.

Продолжая читать о том состоянии, которое я обнаружил у себя, по сноскам я переходил от одной работы к другой, третьей, пятой. В большинстве из них упоминался «Опросник профессионального выгорания» — психометрический тест, разработанный Кристиной Маслах и ставший золотым стандартом в исследовании выгорания. Я решил пройти версию, которую создали специально для педагогов. Тест стоил \$15, проходилась онлайн и занимал всего пять минут — небольшая плата за научное подтверждение моего выгорания. В анкете было 22 вопроса о том, как часто я испытываю те или иные чувства по отношению к работе и студентам. «После работы я чувствую себя как выжатый лимон» (показатель эмоционального истощения); «в последнее время я стал равнодушнее к студентам» (показатель деперсонализации или циничности) и «после работы со студентами я чувствую воодушевление» (показатель персональных достижений и эффективности). Я отвечал честно, но боялся «завалить» тест: если вдруг оказалось бы, что у меня нет выгорания, то пришлось бы дальше искать, что перечеркнуло мою карьеру и почти разрушило мою жизнь.

Тест я сдал с отличием: 98% эмоционального истощения и 17% персональных достижений. Это означало, что я оказался среди наиболее эмоционально опустошенных педагогов, которые прошли тест, и был менее эффективен, чем пять из шести опрошенных. (Персональные достижения измеряются по обратной шкале: чем ниже результат, тем выше ощущение неэффективности.) К своему удивлению, я набрал всего 44% по шкале деперсонализации — немного

ниже среднего, но, по мнению некоторых исследователей, все равно достаточно много. И все же: циничность на уровне ниже среднего? Если даже я ночами писал длинные злобные послания всем факультетам, то что же тогда делали *настоящие* циники? В любом случае показатели истощения просто зашкаливали. Как человек, который привык ценить стандартизированные тесты, я гордился собой — прямо как после получения баллов GRE* для поступления в аспирантуру.

Наличие исследований, которые я читал, и теста на три измерения выгорания означало, что не один я столкнулся с подобной проблемой. Так сколько работников выгорело? Каковы их ощущения? Как у меня? Или отличаются? Ответить на эти вопросы сложнее, чем вы думаете, но ответы напрямую связаны с противоречивым отношением к выгоранию в нашей культуре.

* * *

Безусловно, выгорание является предметом широкой общественной дискуссии. Судя по тому, что о нем пишут на популярных сайтах, в журналах и профессиональных изданиях, ему подвержены представители всех сфер деятельности. Пока писал книгу, я получал ежедневную рассылку об опубликованных в интернете статьях на эту тему. В каждом письме было несколько десятков ссылок. Каждый день появлялись новые истории врачей, медсестер, учителей, родителей, стоматологов, полицейских, экоактивистов, охранников кампуса, адвокатов, нейрохирургов, сотруд-

* GRE — Graduate Record Examinations. Экзамен в США, который сдается при поступлении в аспирантуру или магистратуру.

ников служб безопасности, игроков в теннис, студентов магистратуры, библиотекарей, музыкантов, фрилансеров, волонтеров и даже комика Дейва Шаппелла.

Многие заголовки кричат о широком распространении выгорания в рамках той или иной профессии. Например, в статье про нейрохирургов, которые оперируют пациентов с инсультами и другими патологиями сосудов, говорится, что 56% врачей этой профессии подпадают под критерии выгорания⁸. По данным одной исследовательской группы, с выгоранием столкнулись 28% работников различных профессий и целых 44% врачей⁹. По другим данным, выгорание наблюдалось у 23% всех работников¹⁰. Продолжая читать, вы сталкиваетесь с цифрами, которые вряд ли заслуживают доверия. Согласно одному из опросов, «77% респондентов признаются, что сталкивались с выгоранием на нынешней работе. Более половины из них — не единожды»¹¹. Другой опрос поражает своими результатами: от выгорания страдают 96% миллениалов¹².

Каждый заголовок по отдельности рассказывает историю, вселяющую общую тревогу: значительное количество сотрудников имеет отклонение от нормы, которое каким-то образом встроено в их работу и мешает ее выполнять. В статьях выгорание зачастую описывается как четкое, определенное состояние, как будто речь идет об ангине. Типичный заголовок гласит: «Поразительно! По результатам нового опроса 79% врачей первичного звена *страдают от выгорания*»¹³. Из-за точных цифр кажется, что существует четкая граница между здоровыми и нездоровыми работниками. Когда речь заходит о работе, вы словно лампочка: либо еще горите, либо уже выгорели. Среднего не дано. А если вы выгорели, все, что вам остается, —

это пытаться дожить до конца очередного трудового дня. Вы работающий мертвец.

Впрочем, статьи, рассматриваемые в комплексе, представляют более сложную и менее однозначную картину. Да, выгорание широко распространено, но цифры, которыми это подтверждается, не сочетаются между собой. Не может быть, чтобы выгоранию были подвержены практически все миллениалы, но при этом четверть от общего числа работников, потому что на момент публикации статьи миллениалы составляли более трети от него¹⁴. Безусловно, от выгорания страдают и некоторые сотрудники старшего возраста.

Если посмотреть на цифры внимательнее, станет ясно: ученые работали с разными определениями выгорания. Поэтому все исследования говорят о разных вещах, что прямо признают некоторые авторы¹⁵. Лишь небольшое количество исследований основано на 22 вопросах из «Опросника профессионального выгорания» Маслах, на которые отвечал я. А те, которые и в самом деле опираются на него, применяют его по-разному. Метаанализ показал, что среди 156 исследований, где выгорание врачей измерялось с помощью опросника Маслах, использовалось 47 разных определений выгорания и как минимум два десятка определений эмоционального истощения, циничности и неэффективности. Неудивительно, что результаты показали большие расхождения: выгорание среди врачей достигало от 0 до 80%¹⁶. Исследователи словно пытались построить дом, не договорившись, какой длины будут доски, что не мешало им усердно орудовать пилами и молотками.

Более того, опросник Маслах измеряет истощение, деперсонализацию и неэффективность по шкале, при этом многие исследования устанавливают определенный порог

выгорания. Не достигли его — значит, у вас нет выгорания, перешли — уже есть. Как лампа с регулятором яркости: она освещает комнату, но вы утверждаете, что она не включена, если в комнате недостаточно светло. А еще многие ученые полагаются на субъективный взгляд обычных людей на выгорание. Исследователь спрашивает: «Вы испытываете выгорание?» При этом я думаю, что выгорание — это абсолютная неспособность функционировать, а вы — что это когда вас тянет вздремнуть в субботу днем. Тогда наши ответы будут означать абсолютно разное, но оба отразятся на результатах. Если респонденты, как и авторы опросов, не пришли к единому мнению, что значит выгорание, то все исследования, предмет которых должен быть одинаков, сводятся к сравнению яблок, апельсинов и компостных куч.

Например, опрос Клиники Мэйо*, который сравнивал показатели выгорания среди врачей и среди работников в целом, относил респондента к числу выгоревших, если мысль «Я чувствую выгорание на работе» посещала его как минимум несколько раз за месяц. Или если он думал: «В последнее время я стал более равнодушным по отношению к тем, с кем работаю» — раз в месяц или чаще¹⁷. При этом, чтобы исследователи признали, что респондент имеет симптомы выгорания, ему необязательно было отвечать на оба вопроса утвердительно. Куда легче задать два вопроса, чем 22 из опросника Маслах. И взаимосвязь между ответами на эти отдельные вопросы и уровнем деперсонализации и эмоционального истощения в полной версии теста дей-

* Клиника Мэйо (англ. Mayo Clinic) — некоммерческая организация, один из крупнейших частных медицинских и исследовательских центров мира. Основной работодатель и градообразующее предприятие города Рочестера (штат Миннесота). — *Прим. ред.*

ствительно существует¹⁸. Однако в исследовании Клиники Мэйо вовсе не учли третье измерение — персональные достижения (или их противоположность — неэффективность). А первый вопрос, измеряющий эмоциональное истощение, предлагает респондентам опираться исключительно на их личное определение выгорания.

Если в Клинике Мэйо установили, что 30–40% врачей испытывают утомление и не видят в своих пациентах людей, разумеется, это огромная общественная проблема. Но это вовсе не значит, что значительное меньшинство врачей с трудом справляется со своими ежедневными обязанностями. Или что им нужны сеансы психотерапии или медикаментозное лечение. Проблема в том, что из-за отсутствия четкого определения выгорания мы не знаем, что эти цифры говорят о его масштабах в сфере медицины. Аналогично: опрос на краудсорсинговой платформе Amazon Mechanical Turk, который показал, что почти все миллионы выгорели, также мог свидетельствовать о широком распространении проблемы, но только если бы его создатели использовали надежные методы для получения результата. Респондентов спрашивали: «Считаете ли вы, что выгорание или ментальное истощение влияет на вашу повседневную жизнь?» Это слишком общая постановка вопроса, которая к тому же подразумевает согласие по поводу единого определения выгорания. Результаты такого опроса бесполезны. Нельзя определить клиническую депрессию, если человек просто ответил положительно на вопрос «Чувствуете ли вы себя подавленно?». Тем не менее именно так поступают маркетологи, исследователи общественного мнения и даже некоторые ученые, пытаясь убедить нас, что выгорание — это общественная эпидемия.

Четко определить выгорание мешает и то, что оно, подобно любому широко распространенному недугу, потенциально является источником больших денег. Маркетологи раздувают его статус до синдрома, вызванного работой, который признан Всемирной организацией здравоохранения, полагаясь на субъективные определения. Придавая видимость научности набору расплывчатых и неточных характеристик, они создают впечатление надвигающейся катастрофы, а вместе с ним — целый рынок людей, которым необходимо лечение: от более здорового образа жизни до тщательно подобранного «контента».

К примеру, в 2019 г. медиаконгломерат Meredith Corporation в сотрудничестве с центром изучения общественного мнения Harris выпустил опрос под названием Burnout Flashpoint*. 19% опрошенных женщин утверждали, что чувствуют себя более выгоревшими, чем пять лет назад. На первый взгляд, огромная проблема, однако эта цифра меньше, чем количество тех, кто чувствует себя более «нервным» (36%) или «уставшим» (33%), чем раньше¹⁹. Тем не менее в заголовок было вынесено именно «выгорание», а не «усталость». Усталость не продается. А выгорание — это культурный феномен. Дух времени. Проблема, с которой мы столкнулись.

А раз есть проблема, найдутся и те, кто предлагает решение. Заключение Meredith Corporation гласит: «Женщины ждут, что бренды станут их союзниками в борьбе с выгоранием, а не усугубят ситуацию»²⁰. Нужно ли говорить, что «студия контента» Meredith предлагает свою помощь брендам, которые хотят помочь женщинам? Аналогичным

* «Точка выгорания» (англ.).

образом консалтинговая фирма Deloitte в опросе 2018 г. Workplace Burnout Survey* обнаружила, что огромное количество работников столкнулось с выгоранием и что «работодатели не уделяют внимания развитию специальных программ, направленных на комфорт сотрудников, которые так нужны, чтобы справиться со стрессом на работе»²¹. Но есть и хорошие новости: Deloitte предлагает консалтинговые услуги в области человеческого капитала.

* * *

Выгорание, в отличие от ангины, понятие спорное, и этот факт многое говорит о его роли в нашей культуре: при определении этого термина сталкивается множество интересов. Работники, работодатели, исследователи, маркетологи и врачи предъявляют к нему разные требования: хотят подтвердить собственный опыт (как в моем случае), избавить компанию от лишних кадров, открыть новую эру терапевтической практики. Само определение «выгорание» для нас *важно*, но при этом мы никак не можем его сформулировать. В таком случае громкие результаты исследований не только описывают это состояние, но и внушают читателям, что они выгорели. Если вы читаете о том, как множество похожих на вас людей — той же профессии, того же пола и возраста — страдают от выгорания, то почему бы и вам не присвоить его себе, чтобы не отставать от других? Вот он, парадокс культуры выгорания: это негативное состояние, но при этом огромное количество работников стремится приписать его себе.

* «Выгорание на рабочем месте» (англ.).

Этот парадокс отчетливо прослеживается в общественной дискуссии о выгорании среди миллениалов. В начале 2019 г. журналистка Энн Петерсен опубликовала на сайте BuzzFeed News эссе о том, что выгоранием объясняется неспособность миллениалов в свои 20–30 лет выполнять рутинные задачи, в том числе важные — например, голосовать на выборах. И дело совсем не в лени. По мнению Петерсен, всю свою жизнь миллениалы находились под давлением, страдали от бремени кредитов на образование и сталкивались с непредсказуемостью рынка труда. Все это привело к тому, что им приходилось работать на износ. По словам Петерсен, «выгорание — это не временное недомогание, это болезнь миллениалов. Базовое состояние. Фоновая музыка. Так устроена наша жизнь. Ничего не поделаешь»²².

Эссе Петерсен стало сенсацией — его прочитали миллионы людей, обсуждали на радио и в подкастах. После его публикации я с интересом наблюдал, как разворачивается общественная дискуссия: тема, которая стала частью моей профессиональной карьеры и личной жизни, вдруг получила заслуженное внимание. Подозреваю, что эссе приобрело такую популярность, потому что определило, а вместе с тем и узаконило ощущения, которые испытывали его читатели. Оно показало миллениалам и всем остальным, что их переживания — это масштабная проблема, а не лично их вина. Вот почему определение выгорания, данное Маслах, нашло у меня отклик в последние дни моей академической карьеры. Я знал, что не одинок.

Возможно, статья стала популярной и потому, что не просто дала название переживаниям — она вывела на свет тех, кто с ними столкнулся. Объяснила их неспо-