



## Открытый диалог на тему эмоционального выгорания (в жанре научной переписки)

ФРУМКИН Анатолий Александрович

*Центр эргономических и психологических технологий, Санкт-Петербург, Россия*

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

*Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия*

Мы оба давно хотели внести некоторую живую струю в изложение научных мыслей или результатов. Причем новизна эта касается стиля изложения, ибо новое в науке не возникает по желанию авторов, а является результатом кропотливого и часто длительного труда. А вот умничать при написании результирующих текстов — нехорошо и непродуктивно. Нам кажется, что если автор действительно «находится в теме», он может всё объяснить достаточно популярно. Это не относится к строгости математических выкладок, но текст любой научной статьи или книги должен в первую очередь заинтересовать читателя, не отпускать его и заставить, если можно так выразиться, дочитать ваш опус до конца. Так родился стиль, который Т. Ю. Базаров назвал «научные письма другу». Мы считаем, что такая форма изложения материала не снижает его научной ценности, если таковая присутствует в принципе, но зато помогает читателю в его освоении.

**Ключевые слова:** эмоциональное выгорание; психологическая оценка; психологический отбор; адаптационный синдром.

### Интродукция



#### Анатолий Фрумкин

Несколько слов, обращённых к читателю, чтобы стало понятным, как родился этот текст. Несколько месяцев тому назад, кажется, в Томском Госуниверситете должна была пройти научная конференция, посвящённая службе управления персоналом в вузах Российской Федерации.

Все вдруг, у нас так частенько бывает, озаботились отсутствием такой службы в вузах и многочисленными фактами ухудшения здоровья преподавателей. Естественно, все решили, как сейчас принято говорить «быть в тренде», и объявили, что ухудшение здоровья – это явные признаки профессионального выгорания. Ну а раз профессиональное выгорание, то, естественно, это связано с условиями деятельности. Эта парадигма оказалась столь живучей и все так прикипели к ней, что никто ни о чем другом не то, что думать, даже слышать не хочет.

Мне о предстоящей конференции сообщил Тахир Базаров. Мы давно знакомы, хорошо знаем, кто чем занимается, и очень уважительно относимся к профессиональным навыкам друг друга. Тахир знает, что я более 20 лет занимаюсь вопросами принятия кадровых решений, другими словами оценкой и отбором персонала. Думаю, что именно из этих соображений он и предложил мне поучаствовать в этой конференции. Я ответил, что не смогу по времени, но данная тематика мне очень интересна тем, что я в принципе не согласен с общепринятой формулировкой основной причины профессионального выгорания. Всеобщие суждения о жутких условиях деятельности, которые и являются основной причиной этого процесса, не соответствуют тем данным, которые мы получили. Причём получили совершенно случайно, ибо проводили исследования совсем не по этому поводу. Тахир очень заинтересовался нашими результатами и просил прислать ему, как он выражается «пару рифм по этому поводу». Так, собственно и родился нижеследующий текст.

И последнее. Почему в подзаголовке написано «Записки дилетанта». Это не кокетство, Боже упаси. Просто мы с Татьяной Петровной Зинченко никогда не занимались этой тематикой, и результаты были получены нами случайно при проведении исследований совершенно в другом направлении. Можно соглашаться или не соглашаться с нашей интерпретацией, но мне кажется, что основная мысль должна быть интересна думающему психологическому сообществу.

Ну что ж, «...начнём, пожалуй...»

Тахир, добрый день!

Ты же знаешь, я не могу без вступительного слова, особенно если пишу по твоей просьбе. Я ничего нового не придумал, да и не хочу заниматься всем, что есть в организационной психологии: не люблю всеядность, особенно психологическую. Всё, что будет написано ниже — есть в моей книге «Психологический отбор в профессиональной и образовательной деятельности» (Фрумкин, 2004). К сожалению, ничего существенного в этой области за 12 прошедших лет не произошло — я имею в виду проблему оценки и отбора.

Мы работали над Автоматизированной системой оценки психологической пригодности почти семь лет, ибо довольно часто останавливали разработку (по просьбе психолога Татьяны Петровны Зинченко, или по просьбе математика Натальи Степановны Николаенко, с которой мы работали), чтобы отвергнуть или подтвердить, казалось бы, азбучные истины, бытовавшие в ту пору, да и по сей день, в психологии. Не буду перечислять их. Я довольно подробно сделал это в своем пленарном докладе на международной конференции по эргономике в 2014 году. Доклад этот опубликован дословно (без единой редакторской правки) в электронном Бюллетене по эргономике № 40. Если есть желание — могу выслать. Так что я просто взял несколько страниц из своей книги, чуток подредактировал и высылаю тебе, как ты и просил. Постараюсь выполнить твой наказ, особенно про «кратко», но это, ты уж извини, как получится. Я не люблю просто столбить тему, если нельзя хоть как-то обосновать свои соображения.

Именно тебе и только тебе я разрешаю редактировать мой текст (сокращать, менять местами и даже дописывать, не меняя сути), зная, как внимательно и бережно ты относишься к тому, что пишешь не ты.

С искренним уважением,

Обнимаю, твой Я.

*P.S. Исследования, которые я анализирую, мы проводили в Ленинградском институте железнодорожного транспорта (ЛИИЖТ), на кафедре неразрушающего контроля. Кстати, зав. каф. психологии тогда там был «некто» В. М. Аллахвердов, ныне зав. кафедрой общей психологии в СПбГУ.*

## Немного об эмоциональном выгорании

(Записки дилетанта)

«...печаль, которая не проявляется в слезах,  
заставляет плакать другие органы»

Академик К. М. Быков

В настоящее время накоплено немало эмпирических данных, свидетельствующих о весьма широких психофизиологических возможностях живого организма. Существует большое количество литературных источников с описанием того, что может сделать человек в экстремальных ситуациях, и мы не будем повторяться, тем более что не это являлось темой нашего исследования. Разовое, импульсное напряжение организма в силу возникших обстоятельств — тема важная, но нас интересуют возможности человека, *связанные с перманентным использованием его адаптационного потенциала* (Зинченко, Мещеряков, 2009, с. 11).

Задача, которую мы решали, носила достаточно прозаический характер: провести психологическую аттестацию операторов ультразвукового контроля (УЗК), работающих в системе Министерства путей сообщения (Зинченко, Фрумкин, Винокуров, 1999). Задача является типичной и, на мой взгляд, одной из основных, для организационной психологии. В соответствии с разработанной нами технологией (Фрумкин, 2004) мы провели психологическую аттестацию около 30 специалистов УЗК. Результаты обследования оказались довольно неожиданными: *26 из 30 аттестуемых оказались психологически непригодны к своей профессии*. С другой стороны, практически все, по данным руководства, достаточно успешно справляются со своими обязанностями.



На фото: деятельность оператора ультразвукового контроля

Если учесть известные данные об адаптивных возможностях человека, то в таком кажущемся несоответствии нет ничего удивительного. Но если в случае «импульсного» (одномоментного) включения адаптационных резервов у организма есть естественная возможность последующей релаксации, то в случае постоянного использования механизма адаптации процесс релаксации существенно меняется. Действительно, при психофизиологическом несоответствии требованиям своей профессии, с одной стороны, и необходимостью продуктивной и надёжной работы, с другой (мотивация может быть разнообразной: хорошая зарплата, близость к месту жительства, ведомственная поликлиника, наличие социальных льгот и пр.), человек вынужден постоянно использовать дополнительные ресурсы организма, позволяющие компенсировать указанное несоответствие. *Другими словами, дополнительные энергетические затраты, действующие как постоянный фактор, приводят к возникновению адаптационного синдрома — «совокупности адаптационных реакций*

организма, носящих общий защитный характер и возникающих в ответ на значительные по силе и продолжительности неблагоприятные воздействия» (Селье, 1960; 1991), и, как следствие, к эмоциональному выгоранию.

Известно, что развитие адаптационного синдрома имеет три стадии: (1) стадия тревоги с мобилизацией адаптационных возможностей организма; (2) стадия сопротивляемости, характеризующаяся сбалансированным расходом адаптационных резервов; (3) стадия истощения, которая может окончиться гибелью организма. Если человек психологически соответствует характеру своей деятельности, то при правильной организации режима труда и отдыха мобилизация защитных функций организма позволяет ему сохранять устойчивость к неблагоприятным воздействиям. Если же человек не соответствует психологическим требованиям деятельности, то независимо от усилий по организации режима труда и отдыха неизбежно развитие «болезней стресса». Основываясь на этих предположениях, мы тщательно проанализировали результаты тестирования и провели вначале устный опрос операторов УЗК.

В обследованной выборке многие из операторов (независимо от возраста) жаловались на состояние здоровья и указывали на наличие у них серьезных нейрогенных заболеваний: язвенная болезнь желудка, хронический гастрит, астма, гипертония, кардиосклероз и т.д. Отметим, что мы специально публикуем только те данные о здоровье обследуемых, которые были получены с их слов. С другой стороны, дефектоскописты с небольшим стажем работы еще не чувствовали никаких проблем, ибо известно, что нейрогенные заболевания развиваются латентно и на ранних этапах часто не осознаются человеком. Тем не менее, даже наличие субъективных жалоб операторов на состояние их здоровья свидетельствуют о необходимости постоянного медицинского контроля. Веским аргументом к тому являются и результаты тестирования, полученные в нашем исследовании.

*Хочу попросить извинения у читателей: думаю, что многое из того, что будет изложено ниже (подробности анализа), известно, но мне очень хотелось собрать воедино все доказательства. Мне показалось, что так они окажут на читателя более действенное влияние...*

Итак, обратимся к результатам тестирования (Маклаков, 1996). Было обнаружено, что 19 из 26 обследованных операторов имеют акцентуацию по шкале психастении, причём для двух человек по данной шкале диагностируется пограничное с патологией состояние. Согласно классическим представлениям, психастения определяется как наиболее сложная группа конституционных психопатий. Естественно, в настоящем исследовании речь идет не о клинических нарушениях, а лишь о личностных акцентуациях. Однако «эти особенности таковы, что при их наличности индивидуум должен рассматриваться как находящийся на границе между душевным здоровьем и болезнью» (Ганнушкин, 2013).

У десяти человек выявлена акцентуация по шкале психопатии. Это значит, что им свойственна социальная дезадаптация в широком смысле этого слова. Высокие оценки по данному показателю характерны для лиц несдержанных, агрессивных, конфликтных, пренебрегающих социальными нормами, этическими ценностями и обычаями окружающих людей. Настроение у них обычно неустойчиво, они обидчивы, возбудимы и чувствительны, при малейшей обиде легко теряют контроль над своим поведением и эмоциями, легко раздражаются, становятся саркастичными, циничными. Во всём поведении доминируют агрессивные реакции. Возможно, характеристика несколько преувеличена, так как полученные по данному параметру значения у многих испытуемых пока лишь незначительно превышают норму.

У трёх человек имеется акцентуация по шкале шизоидности. Шизоидный тип личности характеризуется причудливостью и парадоксальностью мышления, эмоций и поведения. Сочетает повышенную чувствительность с эмоциональной холодностью, отчужденностью в межличностных отношениях. Ради торжества отвлечённых общечеловеческих концепций они готовы пожертвовать всем, даже жизнью, но обычные повседневные радости и горести не вызывают у них эмоционального отклика. Они остаются равнодушными и холодными к просьбам своих друзей и близких, не интересуются жизненными проблемами, обидчивы, склонны к агрессии и конфликтны. Внимание избирательно направлено только на интересующие их проблемы, вне рамок которых они проявляют полное безразличие и неосведомлённость. Настойчивость и предприимчивость в реализации собственных увлечений сочетается в их жизни с равнодушием и бездеятельностью при решении обычных бытовых проблем.

У восьми человек выявлена акцентуация по шкале гипомании. Для лиц с подобной акцентуацией характерно приподнятое настроение, независимо от обстоятельств. Эти люди активны, деятельны, энергичны и жизнерадостны. Однако любят работу с частыми переменами, тяготеют однообразием в своих обязанностях. Нередко бывают одарены интеллектуально, обладают многосторонними способностями, деятельны и активны, но интересы их поверхностны и неустойчивы, им не хватает настойчивости и выдержки. Они часто не замечают границы между дозволенным и запретным. Не терпят стеснения своей свободы, не считаются с чужим мнением, не переносят критики в свой адрес, отличаются повышенным самомнением, часто неискренни, необязательны и недобросовестны.

Вполне возможно, что далеко не у всех обследуемых перечисленные акцентуации явились следствием производственной деятельности. Не исключено, что некоторые из них уже к началу работы операторами УЗК имели пограничные или близкие к пограничным состояния. Тем более очевидна необходимость психологического отбора и, что не менее важно, периодического контроля работающих с последующей коррекцией состояний по результатам проверки. Вообще проблема психологического лицензирования довольно остро стоит перед целым рядом профессий, в особенности профессий, связанных с потенциально опасными технологиями, безопасностью в широком смысле этого слова. Причем психологическое лицензирование должно быть тесно связано с медицинским контролем с обязательным обменом полученной информацией, а возможно, и с единой медико-психологической картой, в которой на равных придаётся значение как медицинскому, так и психологическому заключениям специалистов.

*В силу приватности информации и руководствуясь просьбой Т. Ю. Базарова — быть кратким — я не привожу результаты анализа медицинских карт испытуемых (мы с трудом добрались до них через ведомственную поликлинику). Читателю придётся поверить мне на слово — это впечатляет!*

Итак, подобный анализ можно было бы продолжить, но и сказанного вполне достаточно для серьёзных размышлений. Я не случайно привёл краткое описание обнаруженных акцентуаций: очевидно, что каждая из них имеет негативный компонент, связанный в той или иной форме с социальной дезинтеграцией личности. Можно ли рассчитывать на высокую надёжность профессиональной деятельности специалиста, постоянно находящегося в состоянии близком к границе стресса и дистресса вообще, а при наличии выраженных личностных акцентуаций тем более? При благоприятных условиях это обстоятельство проявит себя как мина замедленного действия либо в решении производственных задач, либо в плане психосоматического здоровья работников, поскольку адаптационные резервы организма не

беспредельны. В итоге растёт как производственный, так и личный риск, снижается общая надёжность специалиста. К словам академика К. М. Быкова (1942) «...печаль, которая не проявляется в слезах, заставляет плакать другие органы» мы бы добавили «рыдает психика и стонет производство» как часть социально-экономического организма общества. Учитывая все вышеизложенное, мы:

— полагаем, что есть все основания говорить об отрицательном влиянии психологического несоответствия характеру деятельности как будущей, так и настоящей;

— считаем, что именно фактор «ножниц» (разрыв между психологической непригодностью к данной деятельности и высокой мотивированностью на её эффективное выполнение) и является основной причиной профессионального выгорания.

## Размышления о первом марафонце

(записки путешественника)



### Тахир Базаров

Мой друг Анатолий Фрумкин заострил внимание на третьей стадии адаптационного синдрома. Попробую в продолжение темы обозначить свое понимание того, что позволит справиться со второй стадией. Другими словами, речь пойдёт о стадии сопротивляемости, характеризующейся сбалансированным расходом адаптационных резервов. На ежегодном собрании, которое компания N проводила для своих национальных лидеров в начале 2017 года, было много вопросов вокруг феномена выгорания и способов его преодоления, а также методов предупреждения и совладания с этим недугом. Среди этих вопросов был тот, на который захотелось ответить после той встречи и в дополнении к тексту Анатолия Фрумкина. Вот он.

**Вопрос:** Неумение отдыхать — это проблема или диагноз? Правда ли, что если я не умею отдыхать, то выгорание неизбежно?

Прежде, чем представить свой ответ, я должен отметить, что ему предшествовала дискуссия между мной и моей украинской коллегой А. П. Коняевой. В ходе нашего обсуждения многие линии моего ответа обрели более чёткие очертания, за что ей большое спасибо.

Итак, ответ: Неумение отдыхать не является проблемой, пока не наступают неприятные физиологические последствия, иногда приводящие к соответствующему диагнозу: стресс, выгорание и истощение. Говоря об отдыхе, имеется в виду нечто более обширное, чем просто отпуск. Отдыхать можно в перерывах между рабочими операциями, после рабочего дня, в конце недели. Отдыхом в данном случае мы называем любое переключение с одного вида деятельности на другой. Какие, например?

Во-первых, традиционные способы переключения, зафиксированные в культуре. Приведём пример — хоровое пение. Дело не только в том, что во время пения происходит гипервентиляции легких и человек переживает эйфорию, связанную с кислородным перенасыщением. Если иметь в виду народные песни, то они почти всегда касаются таких тем, которые способствуют очистительным переживаниям: любовь, смерть, измена, красота природы, высшие силы. Эти слова-смыслы связываются с собственными значимыми переживаниями — и сердце щемит, слезы катятся. Но главное, что совместное пение — это переживание почти мистического ощущения близости с другими людьми, которое связано с синхронизацией и со-настройкой во время пения.

Во-вторых, совместная физическая деятельность. Даже банальные «шашлыки на природе» привлекают людей не только и не столько тем, что мясо, приготовленное в домашних условиях, менее вкусно, сколько процессами, романтизирующими данный совместный ритуал. Разжигание костра, «взбрызгивание» нанизанного на шампур всем, что может быть не так уж и важно с кулинарной точки зрения, но делает всех вовлечёнными и востребованными как исполнителей роли творцов-алхимиков или почитателей, благоговейных наблюдателей. Особо отметим такую сторону совместности как темпо-ритм. Любое приготовление пищи носит технологический характер и имеет свою последовательность и временные рамки протекания, которые нельзя нарушать и можно контролировать только совместно. Можно, несколько упрощая, сказать, что совместное приготовление подчиняется определённому сценарию, в рамках которого каждому найдется свое место и свое время. И, что особенно ценно, взаимное обучение и поддержка, которые неизбежны в данном случае, как правило, происходят доброжелательно и без напряжения.

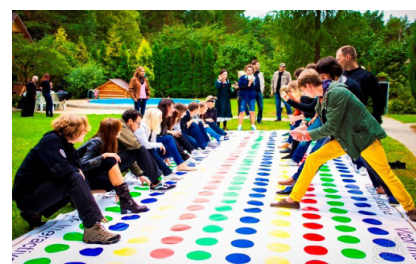
В-третьих, совместная интеллектуальная и игровая деятельность. Сегодня не счесть того количества игр, которые легко найти в каждом магазине. Не стоит думать, что они предназначены исключительно детям. При правильном подходе они способны украсить отношения новыми смыслами и наполнить их положительными эмоциями. Что характеризует интеллектуальную составляющую игр? Прежде всего, принципиальная ненасыщаемость творческой энергии. Удивительным образом люди, погружаясь в решение творческих задач, легко и надолго переключаются от реальности, как если бы удовлетворённая потребность тут же вызывала новую. Про игровую мотивацию сегодня известно довольно много. Обратим внимание лишь на один очень важный, с нашей точки зрения, аспект — перестройка картины мира. Игровая реальность всегда предполагает ролевое, а иногда и многоролевое видение ситуации. Для того чтобы увидеть один и тот же объект «глазами разных ролей», нужно раз за разом менять угол зрения и быть готовым к тому, что для одних «подтяжки» связаны с брюками, а у других — с лицом. При этом нельзя с уверенностью сказать, что на этот счёт существует одна единственная правда. Многократная перестройка картины мира в игре позволяет участникам не только создать некое объёмное видение, но и выстроить между собой позитивные отношения. А что ещё остается на «кончиках пальцев» и в памяти после хорошего отдыха?



Хоровое пение



Совместный шашлык



Коллективная игра

### О стратегиях отдыха: лидерская и не-лидерская

Теперь о том, почему такой отдых не всегда получается? Что этому мешает? В первую очередь это происходит, когда наши индивидуальные предпочтения об отдыхе не совпадают с представлениями о таковом со стороны наших близких, знакомых, сослуживцев. Человек, который не любит активный отдых, но вынужденно следует стереотипу «быть, как все», может вместо отдыха получить перманентное напряжение накопившегося дистресса. Кто виноват? Мы сами. Что делать? При ответе на эти вопросы возможны две стратегии: лидерская и не-лидерская. Начнём со второй.

### ***Не-лидерская стратегия (стратегия обычного человека)***

1. Следует посвятить какое-то время самоанализу, припомнить случаи, когда вы чувствовали себя действительно отдохнувшими. Не доказавшим всем и вся, кто лучший путешественник, не самоутвердившимся знатоком музеев, а именно отдохнувшим. Потому что удовлетворение амбиций и самопожертвование нужны, но для них больше подходят другие формы активности.

2. Если наедине с собой вы признали, что лежание с книжкой на диване в воскресенье чаще вызывало ощущение «отдохнул», чем любое другое времяпрепровождение, то так тому и быть. Значит, следует убрать все сопутствующие эмоции: «стыдно, не поймут», и сделать следующий шаг — поделиться открытием с людьми, с которыми обычно отдыхал в их манере.

3. Нужно помочь близким также опознать их «формулу отдыха». Допустим, что значимый для вас человек «отдыхает глазами», путешествуя по городу с фотоаппаратом и делая снимки понравившихся «картинок жизни».

4. Теперь нужно согласовать временные отрезки, необходимые и достаточные, чтобы каждый из партнеров получил своё, и в то же время, не лишит себя общих воспоминаний совместного отдыха. Совместно пережитые положительные эмоции чрезвычайно важны для того, чтобы хотеть оставаться вместе. А не чувствовать, что «отдыхаешь глазами соседа».

5. Тем, кто не хочет к закату жизни прийти к старческому слабоумию, нужно помнить, что долгое отключение активной мыслительной деятельности опасно. Например, британские психологи экспериментально доказали, что за три недели отпуска интеллектуальный уровень отдыхающего понижается примерно на 20 пунктов. Расслабившись, человек теряет способность моментально концентрироваться, происходит некоторое «усыхание» мозгов. Чтобы не отупеть в отпуске, ученые рекомендуют во время отпуска всё-таки иногда напрягать мозги. Например, наполнить отпуск интеллектуальными играми. Это повышает шансы вернуться на работу не только посвежевшим, но и сохранив скорость ума и сообразительность.

6. У отдыха, как и у работы, есть фаза вхождения в это состояние. В рабочей и умственной деятельности она называется «вработыванием». Для отдыха названия не придумали, но каждый, кто пребывает в отпуске, знает, что пару-тройку дней мысли о работе держат в каком-то напряжении. В выходные этот период укорочен до нескольких часов, но, тем не менее, терять их тоже жалко.

Как укоротить вживание в отдых? В умственной работе у каждого есть свои ритуальные хитрости: у кого-то чистый стол и листок бумаги перед глазами, у кого-то чашка кофе, помогающие начать активно производить полезные мысли. В физической деятельности тоже – для кого-то это три грядки прополки, пока работа тебя не «втянет» и время не потечёт по ускоренному психологическому, а не реальному астрономическому принципу. Так же можно поступать и с отдыхом. Если вы знаете, что на отдых отведено два часа, а мысли о недоделанной уборке мешают получить удовольствие, то с этим нужно что-то делать. Например, действенный способ борьбы с бессонницей: как только проснулся среди ночи, не лежать, уговаривая себя не думать ни о чем, кроме «белых овечек», а встать, одеться, пойти на кухню и начать чистить кастрюли. Или сесть и, наконец, начать писать отчет, будь он неладен! Несколько таких упражнений и бессонница отступает. Так можно поступать и с отдыхом. Не отдыхается — так вот тебе, родной организм, задание — займись самой нелюбимой работой. Думаю, что это должно помочь сократить период вхождения в удовольствие и расслабление в следующий раз до разумного минимума в пять минут.



### ***Теперь о лидерской стратегии***

Для лидера переключение себя и других с одного вида деятельности к другому — обычная задача. Случай с отдыхом — особый. Он связан с инвестированием в будущее. И возврат на инвестиции ожидается именно оттуда — из будущего. Это первая причина, почему некоторые лидеры не считают отдых приоритетным занятием. Вторая причина — сложившийся стереотип отдыха, как бездельничанья, нерезультативного вида времяпрепровождения, да еще усугубляющегося всякими рисками анормативного поведения (своего и окружающих). Но чаще всего все ссылки на указанные обстоятельства и возможные последствия — «детский лепет» по сравнению с действительными причинами. А они состоят, как минимум, в двух вещах. Первое, это неумение организовать продуктивный совместный отдых. Второе, неспособность и нежелание изменить свою привычную роль начальника на «человека, отдыхающего вне офиса».

Что касается организации, то в мире «аутсорсинга» и «лизинга» у многих лидеров возникла устойчивая привычка, что это дело «специально обученных людей». Вот пусть они и организуют наш отдых. А мы готовы заплатить, аж дважды — деньгами и временем. Вынужден огорчить тех, кто к этому виду жизни уже успел привыкнуть. Насколько легко перенять способ потребления, настолько сложно перенять способ производства. Отдых, как ни странно, это не потребление, а производство. Причём, производство собственной позитивной энергии, необходимой для будущей эффективности. Поэтому отдых нужно организовывать самому и рассматривать его как важнейший бизнес процесс! Процесс по производству необходимой энергии успеха! Можно привлекать специалистов, но лишь для того, чтобы они выступили в качестве экспертов по данному виду деятельности (кулинария, художественное творчество, спорт, режиссура и т. д.). Потому что овладение новыми умениями и совместными навыками должны быть профессионально сопровождены. И тогда результат отдыха станет залогом обретения нами уникальных компетенций на будущее.

Вы спросите, не слишком ли прагматичный подход к такой реальности, как отдых? Могу лишь ответить словами одного знакомого лидера: «Нет ничего практичнее, чем своевременный и продуктивный отдых. И нет ничего расточительнее, чем полностью опустошённый аккумулятор». На мой вопрос, кто за это в ответе, было сказано жестко и однозначно: «Я, как лидер команды, и все мои лучшие игроки. Спасибо первому марафонцу. Он преподнёс нам самый важный урок: мало пробежать дистанцию, нужно быть готовым бежать дальше».

### **Послесловие**

Тахир, прочитал. Мне понравилось. У нас похожие стили в том смысле, что есть непреодолимое желание рассказать о чём-то, может быть, и сложном, но просто. Так, чтобы было понятно даже психологу. И поскольку я ещё нахожусь в некоторой власти своего текста, могу сказать, что твои рекомендации очень полезны для второй стадии адаптационного синдрома. Извини за эту вставку. Я же писал о третьей фазе, которая рано или поздно всегда приводит к профессиональному или эмоциональному выгоранию и больничной койке. Ну и Бог ним, с этим выгоранием. Меня всегда удивляла твоя способность писать о чем-то бытовом, казалось бы, но всегда развернутым лицом к психологии. Зависть белая, учти. Я так завидовал Володе Зинченко, его мгновенной и разнообразной реакции на вопрос, в споре с оппонентом и пр. Причем в ход шла культурная ассоциация, если можно так выразиться: живопись, поэзия, проза, даже музыка. До сих пор жалею, что его нет.

А. Фрумкин.

## Литература

- Быков, К. М. (1942). *Кора головного мозга и внутренние органы*. Киров.
- Ганнушкин, П. Б. (2013). *Избранные труды*. М.: Книжный клуб «КниговеК».
- Зинченко, В. П., Мещеряков, Б. Г. (ред.) (2009). *Большой психологический словарь*. М.: АСТ, АСТ Москва, Прайм-Еврознак.
- Зинченко, Т. П., Фрумкин, А. А., Винокуров, Л. В. (1999). Адаптационный синдром и профессиональная психодиагностика. В сб.: *Психологические исследования: Сборник научных и методических материалов*. Вып 2. СПб.
- Маклаков, А. Г. (1996). *Основы психологического обеспечения профессионального здоровья военнослужащих*: Дисс...докт. псих. Наук. СПб.
- Селье, Г. (1960). *Очерки об адаптационном синдроме*. М.: Медицина.
- Селье, Г. (1991). *Психофизиология стресса*. М.: Медицина.
- Фрумкин, А. А. (2004). *Психологический отбор в профессиональной и образовательной деятельности*. СПб.: Речь. Электрон. вариант здесь: URL: <http://asrcompany.ru/userfiles/files/Книга.pdf>



## Open dialogue on the topic of emotional burnout (in the genre of scientific correspondence)

**Anatoly FRUMKIN**

*Center for Ergonomic and Psychological Technologies, St. Petersburg, Russia*

**Takhir BAZAROV**

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

**Abstract.** We both long wanted to bring some live stream into the presentation of scientific thoughts or results. And this novelty relates to the style of presentation, for the new in science does not arise at the will of the authors, but is the result of painstaking and often long work. But to be clever at writing the resulting texts is not good and unproductive. It seems to us that if the author is really “in the topic”, he can explain everything quite popularly. This does not apply to the rigor of mathematical calculations, but the text of any scientific article or book should first of all interest the reader, do not let him go and force, if I may say so, read your opus to the end. Thus was born the style that T. Yu. Bazarov called “scientific letters to a friend”. We believe that this form of presentation does not reduce its scientific value, if it exists in principle, but it helps the reader in its development.

**Keywords:** emotional burnout; psychological evaluation; psychological selection; adaptation syndrome.

### References

- Bykov, K. M. (1942). *Kora golovnogo mozga i vnutrennie organy* [The cerebral cortex and internal organs]. Kirov.
- Frumkin, A. A. (2004). *Psikhologicheskii otbor v professional'noi i obrazovatel'noi deyatel'nosti* [Psychological selection in professional and educational activities]. SPb.: Rech'.
- Gannushkin, P. B. (2013). *Izbrannye Trudy* [Selected works]. M.: Knizhnyi klub «KnigoveK».
- Maklakov, A. G. (1996). *Osnovy psikhologicheskogo obespecheniya professional'nogo zdorov'ya voenno-sluzhashchikh* [Fundamentals of psychological support for the professional health of military personnel]: Diss...dokt. psikh. Nauk. SPb.
- Selye, G. (1960). *Ocherki ob adaptatsionnom syndrome* [Essays on the adaptation syndrome]. M.: Meditsina.
- Selye, G. (1991). *Psikhofiziologiya stressa* [Psychophysiology of stress]. M.: Meditsina.

- Zinchenko, T. P., Frumkin, A. A., Vinokurov, L. V. (1999). Adaptatsionnyi sindrom i professional'naya psikhodiagnostika [Adaptive syndrome and professional psychodiagnostics]. In: *Psikhologicheskie issledovaniya: Sbornik nauchnykh i metodicheskikh materialov. Vyp 2*. SPb.
- Zinchenko, V. P., Meshcheryakov, B. G. (eds.) (2009). *Bol'shoi psikhologicheskii slovar'* [Great psychological dictionary]. M.: AST, AST Moskva, Prain-Evroznak.