

Выгорание на работе

Исследовательский проект 2020 - 2022



Содержание

Введение

- 4 Понятие выгорания
- 4 История изучения выгорания
- 5 Свойства выгорания
- 6 Механизм развития выгорания

Выгорание в цифрах

- 8 Интенсивность выгорания в РФ
- 9 Половые различия
- 9 Возрастные различия
- 10 Организационные различия

Индустриальное выгорание

- 12 Индустриальные различия

Управление выгоранием

- 14 Влияние пандемии на выгорание
- 14 Выход из выгорания
- 15 Организационное управление выгоранием

Выгорание и черты личности

- 17 Связь выгорания с характером
- 19 Связь выгорания со стресс стратегиями
- 20 Связь выгорания с ценностями
- 22 Профилактика выгорания

Подход к исследованию

- 24 Методология



Выгорание

– это динамический процесс, возникающий поэтапно и соответствующий развитию стресса.

Тема выгорания в последнее время обсуждается довольно много. К выгоранию относят широкий спектр индикаторов – усталость, опустошение, разочарование от работы, снижении мотивации и вовлеченности – что создает путаницу и мешает разобраться в механизме выгорания и его последствиях.

В период 2020 – 2022 гг компания Zetic проводили исследование, где постарались структурировать термин выгорание и выделить ключевые маркеры этого состояния для российской деловой среды. Участниками исследования стали 2500 русскоязычных сотрудников и руководителей (работающих в РФ и имеющих российское гражданство) в возрасте от 16 до 60 лет.

Понятие выгорания

Выгорание – это механизм защиты – способ нервной системы защитить себя от острого длительного переживания (сократив общение, игнорируя рабочую нагрузку, включив негативизм, замыкаясь в себе; оставляя внутри пустоту, равнодушие и отсутствие сил в ответ на нагрузку). Только так нервная система может обеспечить выживание организма и сохранение объема энергии.

Выгорание – результат реагирования на длительный внутренний конфликт (между своими ожиданиями и ценностями и реальным положением дел). Т.е. выгорание нельзя решить с помощью отпуска или больничного – конфликт никуда не денется.

Согласно определению Всемирной организации здравоохранения, «син-

дром эмоционального выгорания» (СЭВ) — это физическое, эмоциональное или мотивационное истощение, характеризующееся нарушением продуктивности в работе, усталостью, бессонницей, повышенной подверженностью соматическим заболеваниям.

В настоящее время проблемы производственного стресса выделены в Международной классификации болезней 10—го пересмотра (МКБ-10) под рубрикой Z73.0 (проблемы, связанные с трудностями управления собственной жизнью).

В 2006 году Арнольд Беккер – известный психолог, профессор Эрасмус Университета в Роттердаме и Северо-Западном Университете США и его коллега Еванжелина Демерути в результате проведенных исследований обнаружили, что в командах выгорание может «передаваться» среди сотрудников, а также может переноситься в семью, «заражая» партнера. Сотрудники интуитивно подстраиваются друг под друга, реагируя на состояние и коммуникации коллег.

История изучения выгорания

Механизм формирования стресса и как следствие выгорания был предложен в 1936 году канадским ученым Гансом Селье – основоположником теории «общего адаптационного синдрома». Селье показал, что стрессоры различной природы (физические факторы, химические, биологические) вызывают сходную динамику ответной реакции организма, на который они направлены.

При интенсивном и длительном воздействии на организм стресса наибольшую нагрузку по защите несет вегетативная система. Сильные «стрессоры», вызывают характерные реакции (их еще называют «триада Селье»): гипертрофия коры надпочечников (откуда в кровь выбрасываются гормоны); изменение состояния селезенки, лимфатических узлов; нарушение работы ЖКТ (например, гастрит или язвенная болезнь).

В 1974 году Американский психиатр Герберт Фрейденберг сформулировал понятие «Выгорание» как состояние «изнеможения» (потери сил и возможностей для эффективной работы»). В 1976м его ученица, а ныне известный и уважаемый психолог, профессор Стенфордского университета Кристин Маслач предложила также рассмотреть внутренние конфликты и эмоциональные переживания как источник выгорания. Результаты их работы стали основной для решения ВОЗ о включении выгорания в Международной классификации болезней (МКБ-10).

В 1983 году Кристин совмещает свои исследования и результаты исследований Ганса Селье и формулирует модель трехфазного развития выгорание – что является на сегодняшний день основной концепцией выгорания в классической клинической психологии.

В 1990 году американский психолог Ричард Карасек проводит исследования, совмещая различные организационные проблемы (высокая скорость работы, непонятные задачи, рабочие конфликты, напряженная рабочая среда) и их влияние на состояние выгорания. Он замечает, что эти факторы озвучиваются участниками исследования как значимые и вынуждают их чувствовать отчаяние, невозможность повлиять и улучшить условия своей работы, управлять своей нагрузкой, что вызывает у них существенное выгорание.

В России в 1997 году Наталия Владимировна Гришина, Доктор психологических наук, профессор Санкт-Петербургского Государственного Университета, руководящая изучением темы выгорания, предложила рассмотреть выгора-

ние как экзистенциальный кризис личности - т.е. потерю смыслов в профессиональной деятельности. Она назвала это платой за нереализованные карьерные ожидания. Когда работа идет совсем не так, как рассчитывал сотрудник, его ощущение своей профессиональной значимости и ценности уменьшается, что приводит к ощущению пустоты и бессмысленности.

В 2003г. Кристин Маслач сформулировала ключевые 6 критериев, которые являются источниками организационном выгорании: рабочая нагрузка, невозможность контроля работы, недостаточное вознаграждение, давление общества, отсутствие справедливости в управлении и вознаграждении работы, несовпадение корпоративных и личных ценностей.

Свойства выгорания

1. Выгорание — это защита психики от острого переживания. Психика находит способ выйти из ситуации, чтобы сохранить свою целостность. Если этот конфликт длится достаточно долго — система отключается — человек испытывает желание уйти в себя, изолироваться от других, чувствует тяжесть и бессмысленность своей деятельности.

2. Выгорание испытывают не менее 50% работающих людей в возрасте от 20 до 42 лет. Часто это происходит из-за несовпадения корпоративной среды и мироощущения сотрудников. Необходимость принимать корпоративные правила и подстраиваться под них (хотя они не соотносятся с собственными принципами) вызывает сильное разочарование и обесценивание себя. Сотрудник чувствует себя зажатым в тиски, обязательства не дают ему действовать так, как он на самом деле хотел.

3. Выгорание может наступить даже если вы сильный и морально устойчивый человек. Более того, активные и самостоятельные по нашей статистике выгорают сильнее. Выгорание — это не усталость, а осознание, что вы двигаетесь в ошибочную сторону, игнорируя себя и свои потребности.

4. Выгорание всегда влияет на темп и эффективность работы. Чем выше выгорание у сотрудника, тем меньше внимания уделяется деталям и качеству работы.

Механизм развития выгорания

Можно сформулировать три ключевых стадии выгорания:

1. Обесценивание себя и своей работы (Сотрудники начинают чувствовать значительное напряжение от работы - от скорости, нагрузки, объема задач, неудовлетворенность ситуацией; происходит потеря мотивации, пресыщение работой, появляется тревожность).

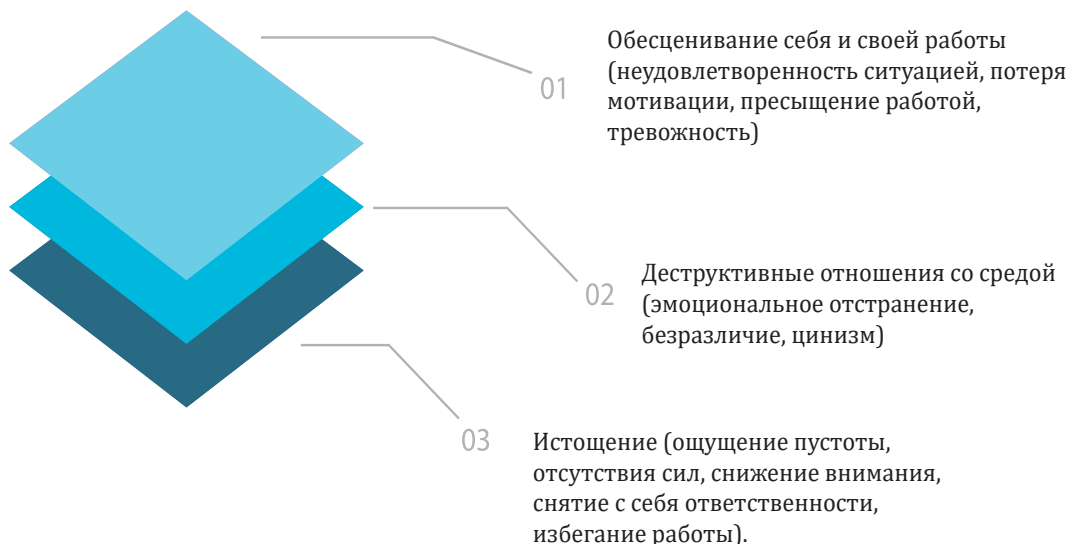
2. Деструктивные отношения со средой (в этот момент происходит развитие сопротивления стрессу – т.е. чувствуя нагрузку сотрудники стараются взять себя в руки, жестко регулировать свое состояние, чтобы продолжать эффективно делать работу; это будет проявляться в снижении качества коммуникаций, желание сократить количество комму-

никаций или вести их в более эмоционально-закрытом состоянии).

3. Истощение (ощущение пустоты, отсутствия сил, снижение внимания, снятие с себя ответственности, избегание работы; в этот момент сотрудник начинает допускать ошибки в работе, игнорировать детали и низкое качество работы).

Суть этой трехмерной модели в том, что стресс помещен в социальный контекст и отражает качество взаимодействия с коллегами и самой работой.

По мере выгорания человеку приходится прилагать больше морально-волевых усилий для выполнения работы, качество работы и уровень достижений снижается, неприятные коллеги и проекты смещаются на потом; тяжелые разговоры завершаются как можно быстрее, без попытки наладить работу и решить конфликт; уровень достижений и сам запрос на высокие результаты снижается.





Выгорание

- это новая рыночная норма

Из 2 500 респондентов - 49% продемонстрировали наличие маркеров выгорания. Фактически каждый второй сотрудник в России обладает в той или иной степени выраженности синдромом выгорания.

При этом 19% проявляют 1ую стадию выгорания (неудовлетворенность работой, ощущение бессмысленности рабочих задач, тревога за неверно выбранную работу). В этой фазе сотрудники часто сталкиваются с расхождением своих ожиданий от работы и реальностью, им кажется бессмысленным выполнение определенных задач или процедур, они чувствуют разочарование от работы и среды, их усилия не соответствуют полученному результату.

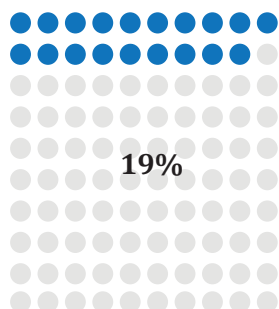
Еще 35% респондентов находятся в средней стадии выгорания (ощущают желание защититься от общения с другими). Это фаза усталости от коммуникаций, от необходимости вовлекаться эмоционально в разговор, учитывать желания и потребности других, реализовывать их ожидания. Поэтому самой характерной реакцией в этой фазе является раздражение на других и

желание закрыться и уйти в себя.

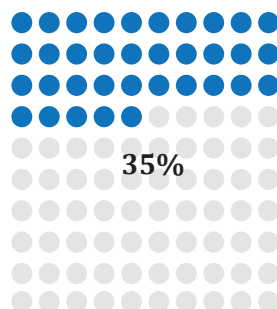
14% демонстрируют высокую интенсивность выгорания (постоянное желание выспаться, ощущение пустоты, неприятны телесные состояния в ответ на рабочие ситуации, игнорирование части обязанностей, равнодушие к качеству работы). Эта стадия часто связывается клиническими психологами с ощущением апатии и наступлением состояния депрессии.

Эти показатели говорят нам о том, что каждый второй респондент демонстрирует наличие среднего или интенсивного выгорания. Это огромная цифра, свидетельствующая о неумении работать со своими ценностями и потребностями; требования среды всего выше, чем свои собственные, поэтому приходится жертвовать собой во имя работы.

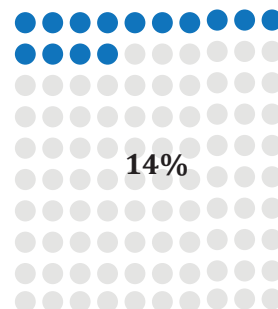
Чем выше уровень самостоятельности и ответственности, тем выше интенсивность выгорания. Выгорают больше те, кому «больше надо», кто самостоятельно двигается вперед, наращивая скорость и результаты. Стой, или что эту инициативу не торопится поощрять руководство.



1 стадия выгорания
«Обесценивание»



2 стадия выгорания
«Деструктивные
отношения»



3 стадия выгорания
«Истощение»

Половые различия

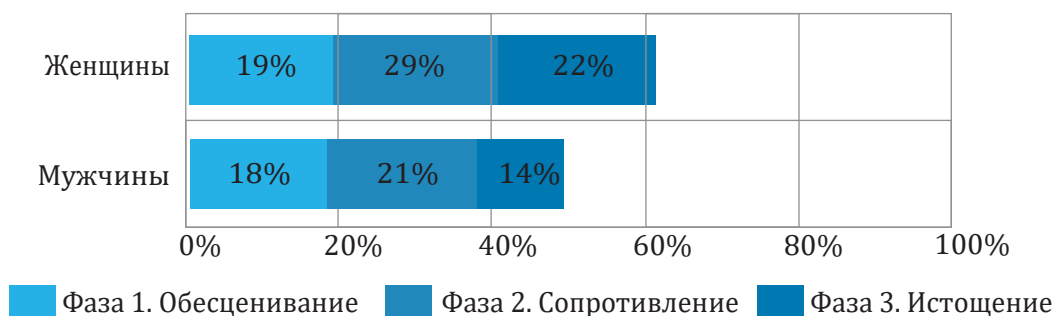
В целом мы можем говорить о том, что женщины подвержены выгоранию больше мужчин.

На всех организационных уровнях женщины демонстрируют более высокую интенсивность выгорания. Эти данные повторяются для любых рыночных отраслей, не зависят от занимаемой роли и области ответственности.

Мы нашли ряд зависимостей между гендером и чертами характера, которые могут объяснить такой результат. Для

женщин более характерна низкая эмоциональная стабильность, что заставляет их чуть чаще реагировать на сложности, терять эмоциональный баланс, больше раздражаться и переживать; они также более эмпатичны, что заставляет их принимать на себя большую эмоциональную нагрузку, активнее включаться в решение задач. Мы также регистрируем более высокую чем у мужчин тревожность - т.е. большую чувствительность к критике и негативной обратной связи, и именно эти характеристики имеют положительную корреляцию с выгоранием.

Половые различия выгорания



Возрастные различия

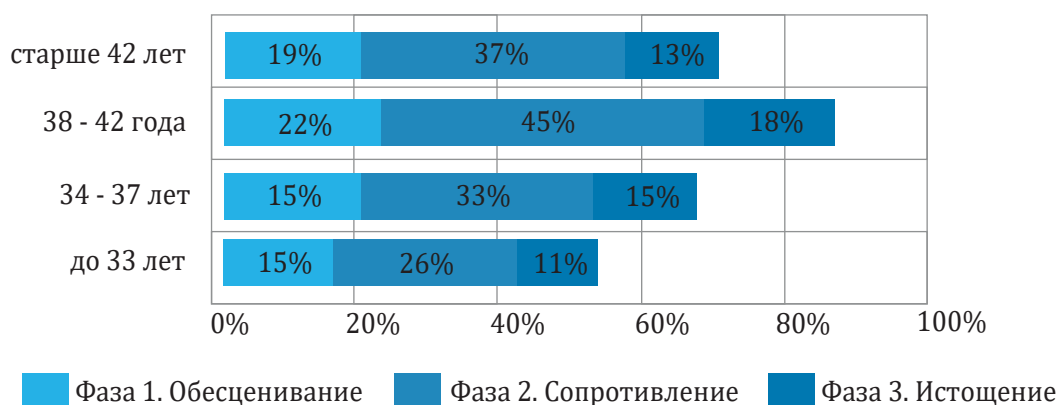
Выгорание может проявляться в любом возрасте, даже молодые специалисты в возрасте от 16 до 33 лет демонстрируют наличие интенсивного выгорания.

При этом в среднем выгорание, как системно развивающийся процесс, проходит период от 5 до 10 лет для формирования ощутимых маркеров в поведении.

К периоду 38 - 42 года вероятность наступления выгорания сильно повышается - тот самый "кризис среднего возраста", где происходит поведенческая трансформация - смена работы или профессии, пересмотр жизненных ценностей, освобождение от ограничивающих схем поведения.

После 42 лет самочувствие улучшается. Мы видим, что уровень выгорания и его интенсивность снижается.

Возрастные различия выгорания



Организационные различия

Все уровни сотрудников могут выгорать. При этом линейный персонал и руководители подразделений выгорают сильнее (выгорание проходит в основном на первой и второй стадии). Мы предполагаем, что специалисты сталкиваются с наибольшим количеством мелкодисперсных операционных задач, которые могут не иметь ощутимого бизнес результата, их связь со стратегией и долгосрочными задачами не очевидна.

Руководители подразделений основную часть времени посвящают работе с людьми, что также является мощной зоной выгорания.

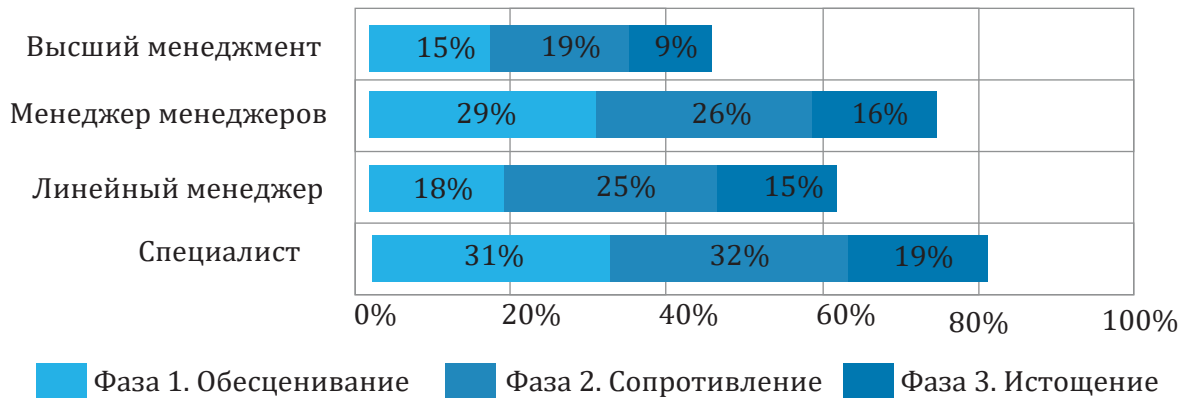
Самые низкие показатели выгорания приходится на уровень топ-менеджмента,

при чем объяснение этого феномена лежит в области «естественного» профессионального отбора.

На уровень управленческой команды попадают руководители с очень высокой жизнестойкостью (обладающих высокой эмоциональной стабильностью, низкой тревожностью, с отсутствием противоречий между корпоративной культурой и условиями работы и личными ценностями и мироощущением).

В то время как значительная часть руководителей среднего звена перегорает и прощается с организацией или снижает уровень эффективности в борьбе с выгоранием, когорта устойчивых эффектно выделяется на их фоне и уверенно идет вперед.

Организационные различия выгорания



Индустриальное выгорание



Индустриальные различия

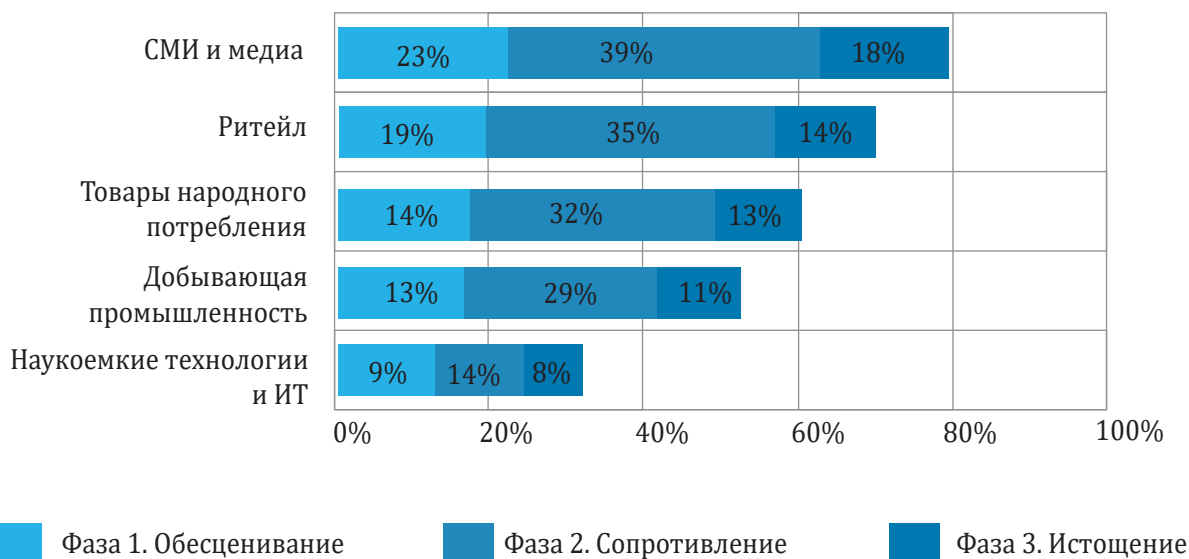
Заметно варьируются показатели выгорания в зависимости от индустрии. Показатели интенсивности выгорания между индустриями могут отличаться в 3 раза.

Бизнесы, связанные со работой СМИ, медиа и обменом информацией демонстрируют наибольшую степень выгорания. Усредненный показатель для таких бизнесов - 80% сотрудников испытывают выгорание, при этом основная нагрузка приходится на 1ю и 2ю стадии выгорания. Высокая скорость работы, значительная нагрузка и постоянная готовность к изменениям (и как следствие постоянная смена приоритетов и

целей) ограничивает сотрудников в возможности управлять своим режимом и объемом работы. Кроме того, постоянная необходимость синхронизироваться с другими людьми, активная совместная работа провоцирует сильную усталость от коммуникаций.

При этом мы также видим индустрии, работа в которых значительно реже приводит к выгоранию. Мы связываем это отсутствием необходимости постоянно реагировать на поступающую информацию, отсутствием таких активных коммуникаций и сокращенным объемом рутинных операций и их автоматизацией.

Индустриальные различия выгорания

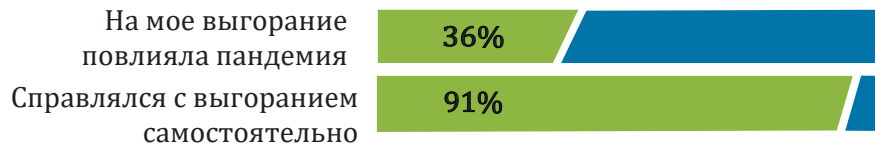




В ходе исследования мы проводили серию фокус групп, где также просили респондентов оценить влияние пандемии на их состояние.

Участники отмечали, что пандемия и связанные с ней ограничения не оказали существенного влияния на них по сравнению со стандартной рабочей нагрузкой и усталостью от коммуникаций с коллегами, клиентами.

Для русской аудитории стресс, связанный с сутью работы и внутренними смыслами является значительно более мощным фактором. Уровень внутренней подготовленности к нестандартным ситуациям в нашей стране достаточно высок.



Мы также просили участников оценить, насколько меня, применяемые работодателями помогли им, а также выделить способы, за счет которых им удалось сохранить работоспособность и эмоционально-психическую устойчивость.

Большинство участников отмечали, что несмотря на предпринятые работодате-

лями активности, они справлялись с выгоранием самостоятельно, не получив достаточной поддержки со стороны. Меры, воспринимаемым работодателями как подходящие для управления выгоранием представляли минимальную пользу для самих сотрудников.

Как компания помогла мне снизить выгорание?



Мы также просили участников оценить, насколько меня, применяемые работодателями помогли им, а также выделить способы, за счет которых им удалось сохранить работоспособность и эмоционально-психическую устойчивость.

Большинство участников отмечали, что несмотря на предпринятые работодателями активности, они справлялись с выгоранием самостоятельно, не получив достаточной поддержки со стороны. Меры, воспринимаемым работодателями как подходящие для управления выгоранием

представляли минимальную пользу для самих сотрудников.

Выгорание в деловой среде является системным феноменом, т.е. в значительной мере определяется организационной спецификой, невстроенными процессами, некорректной системой оценки результатов и непрозрачной системой вознаграждения. Соответственно, выгорание наиболее эффективно регулируется за счет именно организационных улучшений, а не индивидуальной работы с каждым сотрудником.

Что помогло бы мне радикально снизить выгорание?



Связь выгорания с чертами личности



Связь выгорания с темпераментом и характером

Для того, чтобы ответить на вопрос почему одни сотрудники выгорают значительно сильнее, чем другие, мы обратились к анализу фундаментальных личных качеств, которые могли бы объяснить, что делает сотрудника более уязвимым, и какие ресурсы можно использовать для стабилизации своего состояния в долгосрочной перспективе.

Мы сравнили поведенческие характеристики респондентов с их уровнем и интенсивностью выгорания и обнаружили, что есть несколько черт характера, которые связаны с повышенной интенсивностью выгорания.

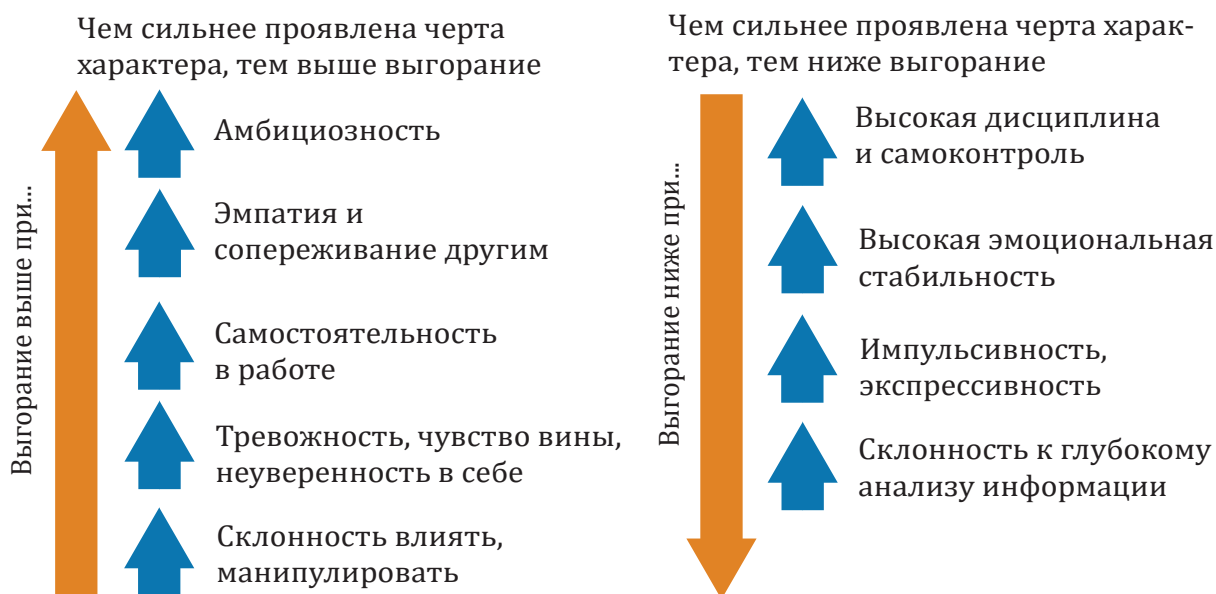
Самая очевидная характеристика – *Эмпатия* (восприятие чувств и состояний других). Повышенная чуткость и способность считывать и переживать чужие эмоции ведет с большой вероятностью к повышенному напряжению (1ая стадия выгорания) и значительному эмоциональному переживанию (1ая стадия выгорания). Люди с высокими показателями по

данной шкале обычно настроены романтически, любят путешествия и новые переживания. Они обладают развитым воображением, утонченностью, склонны к рефлексии. Русские и иностранные ученые подчеркивают прерогативу генетического происхождения этой черты личности.

Соответственно более «сухой» подход позволяет принимать на себя меньшую нагрузку и не поддаваться выгоранию. Ввиду зависимости данной черты от особенностей нервной системы и генетических факторов мы можем говорить лишь о формировании «костылей» — навыков, позволяющих смягчить возможные ограничения этой черты. Например, развитие навыка контейнирования (способности осознавать, принимать и выдерживать чужие яркие эмоции, напряжение, инстинктивные импульсы и агрессивное поведение, не разрушаясь при этом) помогает выгорать значительно меньше или не поддаваться выгоранию совсем.

Такие задачи обычно решаются через системные занятия с профессиональным психологом.

Связь характера с выгоранием



Мы также регистрируем корреляцию между шкалой *Эмоциональная стабильность* и интенсивным выгоранием. Чем ниже способность управлять своими эмоциями и состоянием, тем выше вероятность возникновения внутренних конфликтов и острых переживаний, ведущих к выгоранию (1ая стадия выгорания). Низкая эмоциональная стабильность не позволяет эффективно управлять коммуникацией со сложными клиентами/коллегами, что провоцирует сотрудника избегать такого взаимодействия или смещать его на крайний срок. Помимо этого, эмоционально неустойчивый сотрудник стремится сохранить баланс за счет собеседника, стараясь не предъявлять свою позицию и соглашаться с чужим мнением, не задавать лишних вопросов, быстро завершать разговор. Такое поведение будет негативно сказываться на бизнес результатах, так как важные аспекты рабочих задач не проговариваются, для решения вопроса сотрудник старается использовать первый и самый очевидный вариант действий, не погружаясь глубоко в ситуацию. В исследовании такое поведение будет отражаться как интенсивное выгорание (2ая стадия выгорания).

Повышение эмоциональной стабильности обеспечивается в том числе за счет внимательного наблюдения и осознания своего поведения («Что я испытываю сейчас?», «Что я думаю о ситуации и о себе?», «Как я оцениваю ситуацию?», «Что может помочь мне быстрее и проще выйти в ресурсное состояние?»). Навык осознавать свое состояние, маркировать его и брать достаточно времени на осмысление ситуации также помогает стабилизировать себя. Устойчивый результат в данной теме может быть достигнут за счет долгосрочного глубинного сотрудничества с профессиональным психологом.

Важно отметить, что тонкая душевная организация несет в себе и риски и преимущества. Такие сотрудники успешно работают в команде, слышат и гибко подстраиваются под других, проявляются как теплые и восприимчивые. На руководящих должностях такие люди склонны

слышать и слушать команду и коллег, тонко считывать ситуацию, обращать внимание на незначительные изменения в климате организации или коммуникации с другими, что также провоцирует выгорание.

Высокая эмоциональная стабильность и низкая эмпатия не только являются сдерживающим фактором для выгорания, но также делают такого сотрудника более холодным, жестким, ориентированным на себя. Такие руководители склонны игнорировать запросы команды, проявлять цинизм, обесценивать чувства и страхи команды и коллег.

Исследование также показало, что *Самостоятельность* (ориентация на свое мнение, способность действовать в одиночку) является одним из значимых факторов выгорания. Такие сотрудники действуют самостоятельно и независимо, стараются опираться на себя и находить свой способ решать рабочие задачи, действовать в отрыве от коллектива. В долгосрочной перспективе этот подход провоцирует не обращаться за советом и поддержкой, сильнее уставать, ощущать пустоту и потерю мотивации в случае невозможности справиться с проблемой, что приводит к значительному выгоранию (2ая стадия выгорания). Выгорание в этом случае проявляется через отказ от участия в ряде рабочих проектов, потере качества работы, нежеланию вовлекаться в решение сложных вопросов. Отметим, что никакая другая шкала не влияет столь мощно на выгорание персонала. Таким образом, эти сотрудники требуют повышенного контроля со стороны руководства и регулярных встреч для обсуждения ситуации.

В ходе исследования мы также обратили внимание на связь между склонностью к анализу информации и интенсивностью выгорания. *Шкала критичности к информации* выражена в большем интересе к науке и работе с информацией, независимости суждений; уверенной работе с цифрами и данными, готовности находить взаимосвязи между разрозненными данными.

Сотрудники с высокими показателями выгорают значительно меньше, чем те, у кого данная шкала не проявлена. Более того, мы видим, что выгорание происходит на уровне коммуникации – сотрудники чувствуют себя некомфортно в обсуждении, им сложно быстро сориентироваться в цифрах и фактах, что делает их более уязвимыми, повышает тревожность и увеличивает выгорание.

Более того, выгорание провоцирует сотрудников больше опираться на чужое мнение (как им кажется более подкованных коллег / партнеров), быстро завершать разговор, не разобравшись подробно в проблеме и уходить от неприятных коммуникаций. Работу и добиваться лучших результатов.

Развитие способности работать с информацией происходит через повышения уровня собственной осознанности. Введение правил работы с материалом (например, последовательный сбор информации, обработка и структурирование данных, визуализация результатов, подготовка гипотез и обсуждение выводов, консультации с экспертами) поможет принимать более качественные решения и чувствовать себя увереннее, вынося фактуру на общее обсуждение с коллегами и партнерами, тем самым снижая уровень переживаний и выгорания.

Завершить обсуждение результатов мы хотим шкалой *Внутреннее напряжение*. Высокие оценки по данной шкале свойственны тем, кого отличает собранность, активность, энергичность, высокий уровень мотивации. Низкие оценки говорят о том, что их обладатель чувствует удовлетворение текущей ситуацией и собой. Такие люди обычно сохраняют спокойствие, граничащее с безразличием, ставят себе умеренные по сложности цели, ориентированы на работу в зоне комфорта.

Чем выше результаты по шкале *Внутреннее напряжение* (т.е. чем выше амбиция, мотивация и напряжение внутри), тем выше интенсивность выгорания. Выгорание происходит за счет игнорирования своего постоянного напряжения («Сначала работа, потом отдых»), отсутствия критичности к своему состоянию («Я не чувствую и не

замечаю, что я перегружен»). Порой такие сотрудники проявляют раздражительность, агрессию и излишнюю нервозность – нервная система не справляется с перегрузкой.

Часто такие реакции приводят к психосоматике (переход неприятных ощущений в телесные проявления - головные боли, боли в спине и шее, плохой сон, заболевания ЖКТ, скачки давления, панические атаки) в результате отсутствия навыка регулирования своего состояния.

Очевидным решением в этой зоне является введение исполнительской дисциплины (наличие времени для работы и времени для восстановления сил и отдыха, регулярный отпуск). Очень важно, чтобы такие сотрудники научились обращать внимание на свое состояние и телесные ощущения, т.е. на регулярной основе «переезжали из головы в тело», например, занимались спортом (бег, тренажерный зал, фитнес), прислушивались к своему состоянию и настроению, развивали телесную чувствительность (например, занимались танцами, йогой, телесной терапией).

Связь выгорания со стресс стратегиями

Мы сравнили интенсивность выгорания респондентов с их стратегиями выхода из стресса и выявили ряд закономерностей.

Ряд «позитивных» стратегий выхода из стресса позволяют их обладателям выгорать меньше, проактивно снимая с себя лишнюю эмоциональную нагрузку.

Интуитивное стремление *контролировать ситуацию*, быстро включаться в решение проблемы и действовать сразу в нескольких направлениях, не застревая в переживаниях.

Переключение на другие задачи работает как «спасательный круг» для психики. В случае неуспеха в одном направлении, сотрудник перенаправляет свое внимание туда, где он вероятно будет более успешен. Эта стратегия фактически является убегающим от решения проблемы, однако позволяет сотруднику не чувствовать себя бессильным и направляет его энергию в новое русло.

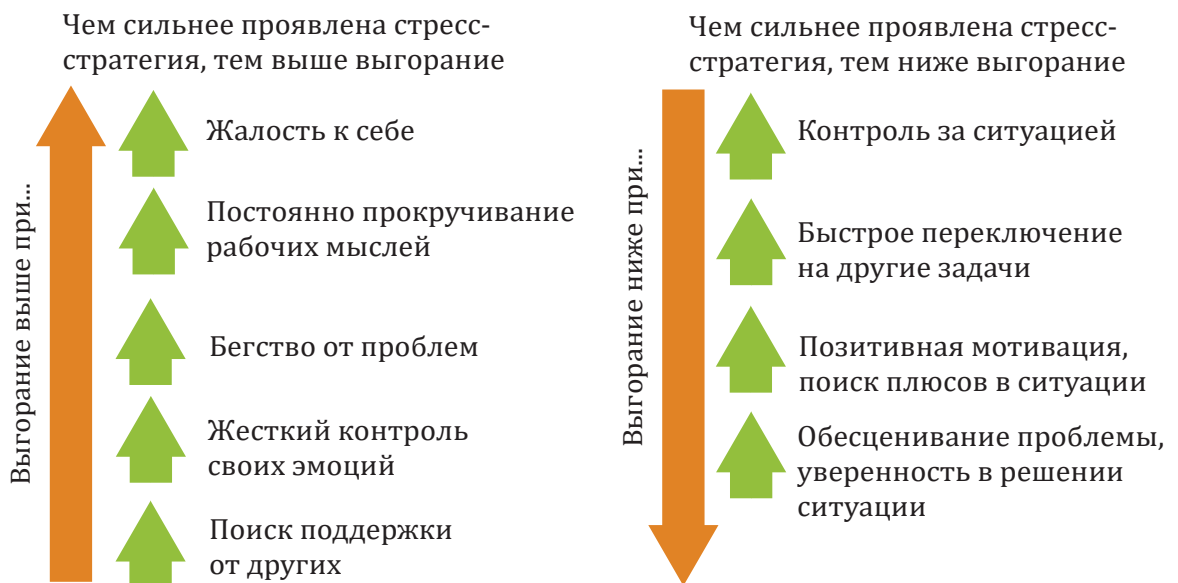
решения возникшей проблемы, тем самым помогая себе преодолеть стресс.

Также мы выделили интуитивное поведение, приводящее к повышению выгорания. Это поведенческие стратегии, связанные с погружением в переживания.

При проявлении данного поведения сотрудник, часто неосознанно, начинает принимать на себя лишние эмоции, утопая

в проблеме. Склонность прокручивать в голове аспекты ситуации, жалеть себя и обесценивать свои возможности и ресурсы заставляет искать поддержку в решении проблемы у других (руководителя, коллег). Выгорание в этом случае связано с ощущением бессилия, невозможности изменить ситуацию, чувством глубокой вины и стыда за невозможность решить ситуацию быстро.

Связь стресс-стратегий с выгоранием



Связь выгорания с ценностями и транслируемой культурой

Мы также искали зависимости между ценностями и мотивами, транслируемыми сотрудником и интенсивностью выгорания. Мы выявили ряд ценностей, которые в большей степени способствуют выгоранию.

Ценности, которые условно можно отнести к мета-программе формирования гармоничной среды (Потребность в безопасности, Потребность в уважении, Ценность новых опытов и переживаний, Качество работы и эстетичность, Желание следовать правилам) связаны с более вероятным выгоранием. Это можно объяснить внеш-

ним локусом контроля (т.е. поиск внешних опор), потребностью оказаться в среде, отвечающей потребностям и глубинным ожиданиям сотрудников.

Нарушение стройности среды и выход из зоны комфорта в неструктурированное, небезопасное пространство вызывает ощущение потери контроля над ситуацией, повышает тревожность и суету, приводит к выгоранию.

При этом мы выделили 2 ценности, которые условно можно отнести к мета-программе борьбы и преодоления. Их обладатели значительно более резистентны к выгоранию.

Активная потребность в соревновательности и достижении лучших результатов, в сравнении с другими заставляет сотрудников постоянно выходить из зоны комфорта, бороться со своими страхами и неудачами, добиваясь поставленных целей. Желание быть первым и лучшим в этом случае компенсирует дискомфорт и создает эмоциональный подъем, проявляет скрытые резервы, позволяющие преодолеть выгорание.

Предпринимательская жилка, интерес к экспериментированию в бизнесе также позволяет сотруднику, сталкиваясь с трудностями или неудачами, легче переживать их. Желание создавать / творить в бизнес среде тесно связано с ощущением восторга и эйфории, эмоционально и энергетически насыщенного состояния, в котором значительно легче справляться со стрессом.

Связь выгорания с индивидуальными ценностями



Организационная профилактика выгорания

Стабилизация рабочей нагрузки. Чрезмерная, как и недостаточная нагрузка, влияет на восприятие работы сотрудниками. Перегруженность возникает, когда ролевые ожидания намного больше, чем индивидуальные возможности и мотивация к выполнению задачи; что ведет к развитию 1ой стадии выгорания. Недостаточная загруженность на рабочем месте также может стать причиной выгорания, поскольку человек может ощущать ненужность, невостребованность, безысходность.

Ролевая балансировка. Исследование показывает взаимосвязь между ролевыми проблемами и выгоранием как следствие попытки выполнить неопределенные или совместить противоречивые требования, что обычно приводит к негативным эмоциональным переживаниям и утрате чувства доверия к организации и проявлению 1й стадии выгорания.

Настройка системы контроля. Ощущение невозможности контролировать свою рабочую нагрузку, сложность задач и их поток существенно снижает уверенность в себе, увеличивает внутреннее напряжение и формирует ощущение беспомощности и безысходности.

Настройка системы вознаграждения. Отсутствие связи между вложенными усилиями / достигнутыми результатами и положительной обратной связью от руководителя (поощрение достижений и наказание за отсутствие результатов) проявляет ощущение неудовлетворенности работой и переживанию социальной несправедливости, ведущей к выгоранию.

Формирование культуры справедливости. Наше исследование показывает взаимосвязь между переживанием сотрудниками организации несправедливости и проявлением симптомов профессионального выгорания. Одна из возможностей избежать воздействия этого разрушительного фактора — соблюдение на всех уровнях организации озвученных ценностей, целей и принципов работы. Выбирая работу, сотрудники ориентируются на озвучиваемые параметры корпоративной культуры, стараясь интуитивно подобрать

сочетание, где их личные принципы будут соответствовать организационным. Несовпадение ценностей автоматически проявляет сильнейший внутренний конфликт, переходящий в выгорание.

Личная профилактика выгорания

Мониторинг индивидуального состояния сотрудника со стороны руководителя (проведение регулярных встреч с заранее подготовленным планом беседы с возможностью проговорить возникающие сложности, переживания сотрудника, его страхи и сомнения) позволяет отслеживать появление значимых маркеров выгорания.

Периодические встречи с корпоративным психологом / коучем для обсуждения личных вопросов, связанных с выполнением работы и работой в коллективе, помогут выявить и проработать противоречия, провоцирующие возникновение выгорания.

В качестве альтернативы живым встречам можно запускать пульс опросы, направленные на диагностику уровня выгорания / напряжения у сотрудников в целом и у отдельных команд.

Будет логичным добавить в программы оценки и развития диагностику выгорания (опросник, упражнения, интервью), с целью выявить ключевые черты характера, обеспечивающие личную эффективность, а также уровень развития черт, влияющих на выгорание. Для управления своим состоянием крайне важно осознавать свои возможности, видеть ограничения и опираться на свою внутреннюю силу и ценности. Самое важное в рамках оценки – качественная обратная связь от эксперта и глубокий развивающий договор с сотрудником.

Регулярные совместные командные обсуждения (руководителя и сотрудников) о эффективности работы и достигнутых результатах, наличии проблем помогут поднять возможные противоречия и согласовать план действий по улучшениям.



Методология

В рамках исследования мы предложили респондентам заполнить онлайн опросник Zetic 4S, провели с ними серию фокус-групп для выявления поведенческих маркеров и серию индивидуальных встреч для разбора результатов диагностики.

Участникам было предложено ответить на вопросы 4х разделов опросника:

Секция «Базовые черты личности» построена исходя из 5-факторной диспозициональной модели личности, отражающей восприятие людей друг другом. В ее основе - лексический подход, использующий факторный анализ словесных описаний характеристик человека; язык может отразить аспекты личности, которые описывают адаптацию человека к социальной среде с учетом его личных особенностей. Авторы: Г. Олпорт, П. Коста, Р. Маккрэй, Р. Кэттел. 1985-1992г. Метод апробирован на русскоязычной аудитории под руководством к.п.н. В. Хромова.

Секция «Поведение в стрессе и неопределенности» сформирована исходя из модели психологического преодоления стресса, описывающей базовые

реакции и действия, предпринимаемые человеком, чтобы справиться с переживанием, адаптироваться к нагрузке и найти выход из травмирующей ситуации. Автор: Ричард Лазарус, 1991г. Метод апробирован на русскоязычной аудитории под руководством к.п.н. Е.Битюцкой.

Секция «Факторы эмоционального выгорания» построена на основе модели многофакторного эмоционального выгорания, описывающей механизмы психической защиты и переход в состояние физического и психического истощения, возникающее в ответ на эмоциональное перенапряжение. Авторы: Б. Фрейденберг, К. Маслач 1992г. Модель апробирована на русскоязычной аудитории под руководством Н. Е. Водопьяновой.

Секция «Жизненные ценности» разработана на основе модели жизненных ценностей личности, описывающей универсальные устоявшиеся потребности и жизненные приоритеты личности, определяющие условия и порядок принятия личностью важных решений и реализации действий. Авторы: Ш. Шварц, 1992г. Модель апробирована на русскоязычной аудитории под руководством В.Н. Карандашева.

