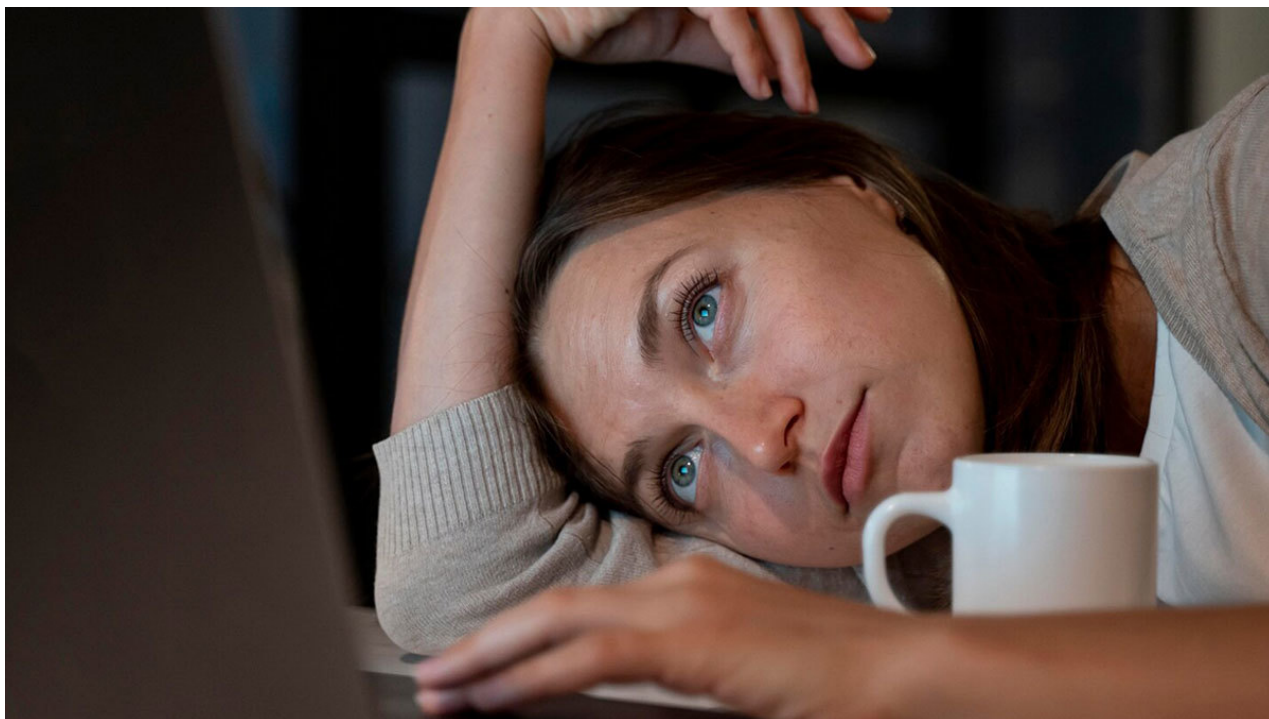


# Как преодолеть эмоциональное выгорание - Ведомости

**В** [vedomosti.ru/society/articles/2024/07/12/1049531-kak-preodolet-emotsionalnoe-vigoranie](https://vedomosti.ru/society/articles/2024/07/12/1049531-kak-preodolet-emotsionalnoe-vigoranie)



В 2023 г. эмоциональное состояние 43% наемных сотрудников ухудшилось, следует из ежегодного совместного исследования сервиса HeadHunter и психологической платформы Alter. Согласно опросу, в котором приняли участие 2363 работника, уровень стресса за прошедший год вырос более чем у половины (56%) экономически активных россиян. Отмечается также, что рост напряжения в российских компаниях фиксируется даже в сравнении с очень беспокойным 2022 г.

В результате длительного воздействия различных стресс-факторов – системных переработок, неэффективного менеджмента, токсичной корпоративной культуры – может возникнуть профессиональное выгорание, говорит руководитель направления аутплейсмент (от англ. outplacement – помощь в развитии карьеры и поиске работы увольняемым сотрудникам) штаффинговой группы Ancor Константин Витеев.

По его словам, выгорание может стать причиной ухода сотрудника из компании. Согласно результатам исследования восприятия бренда работодателя «Талантист», организованного президентской платформой «Россия – страна возможностей» (РСВ) совместно с группой Ancor и холдингом «Ромир», в качестве причины смены работы люди указывали: большую нагрузку – 25%, отсутствие баланса между работой и личной жизнью – 19%, неподходящий график работы – 19%, плохие отношения с руководителем – 12%.

По наблюдениям Витеева, бизнес признает эту проблему. Профессиональное выгорание ключевых сотрудников может снижать эффективность работы компании и повышать текучесть кадров, в том числе приводит к неожиданным увольнениям критически важных для бизнеса работников. «Подобные истории могут сильно сказаться на корпоративной культуре и бренде работодателя, так как уходящие после выгорания сотрудники часто оставляют весьма нелестные отзывы о своем экс-работодателе», – отмечает эксперт.

О том, как компании помогают сотрудникам справиться с выгоранием и что могут сделать с этой проблемой сами работники, – в материале «Ведомостей».

## **Эмоциональное выгорание – это болезнь?**

---

Снижение работоспособности и возникновение стойкого отвращения к работе сотрудники и их руководители часто связывают с эмоциональным или профессиональным выгоранием, говорит клинический психолог, специалист платформы Alter Анна Колесова. «Это популярные, модные и интуитивно понятные объяснительные термины для человека, не имеющего медицинского или психологического образования. Однако выгорание – это не болезнь сама по себе», – обращает внимание она.

При выгорании организм человека тратит больше энергии, чем получает, что может привести к болезни. В Международной классификации болезней 10-го пересмотра (МКБ-10), которая продолжает действовать в России, это состояние описывается термином «переутомление» (истощение жизненных сил). Это не болезнь или травма, а фактор, влияющий на здоровье, отмечает Колесова. В новой МКБ-11, внедрение которой было приостановлено в России в январе 2024 г., выгорание описывается как отдельный синдром, являющийся результатом «хронического стресса на работе, с которым не удалось справиться». И остается только один контекст его применения – профессиональный.

По словам Колесовой, официального диагноза «выгорание» не существует ни в России, ни на Западе. Но это состояние – достаточно важная причина для обращения за медицинской помощью, чтобы компетентные врачи могли своевременно диагностировать болезни, к которым оно привело, и назначить эффективное лечение.

## **Основные симптомы выгорания**

---

Определить наличие и стадию выгорания самостоятельно крайне сложно. Единственный специалист, который может правильно собрать медицинский и психологический анамнез и сделать заключение о том, что речь идет именно о выгорании, – врач-психиатр, утверждает Колесова. Но есть ориентиры для самодиагностики, которые дают повод заподозрить выгорание и обратиться к специалисту для более детального обследования:

- Трудоголизм, отсутствие времени на другие сферы жизни. Это может ощущаться как энтузиазм, что очень опасно. Внутреннее состояние «я все время в огне». Человек может постоянно испытывать вину перед семьей и друзьями за то, что они мало общаются. Сожаление от того, что пропустил встречу с близкими, некогда заняться спортом или прогуляться, почитать книгу. Друзья перестают звать на встречи, потому что это «бесполезно» – вы все равно не придете.
- Усталость, которая не проходит после отдыха (ночного сна, выходных, отпуска). В первый рабочий день – мысли о том, что отдыха не хватило. Желание продлить выходные.
- Заметное ухудшение производительности труда: «Почти не работаю. Еле-еле один час», «Раньше мог(ла) намного больше, мало успеваю, себя не узнаю». Нет сил переключиться на другую деятельность.
- Появление отвращения и цинизма по отношению к людям. Раздражительность. Срывы на коллег и членов семьи.
- Снижение иммунитета. Может проявляться в том, что человек начинает болеть ОРВИ чаще, чем обычно, «вылезает герпес» и т. п.
- Повышенная чувствительность к звукам, свету.
- Панические атаки.
- Ощущение потери смысла работы.
- Депрессивное состояние («хочется смотреть в одну точку и вообще ничего не делать»), из которого не удастся выйти самостоятельно.

## **Как распознать эмоциональное выгорание**

---

Есть множество заболеваний, при которых человек может испытывать постоянную усталость, отмечает Колесова. Поэтому для начала нужно исключить физиологические и другие причины, которые могут вызывать похожие на выгорание проявления. Алгоритм для правильной диагностики следующий:

1. Обратиться к терапевту и эндокринологу. По направлению врача сдать анализы крови: клинический (гемоглобин) и биохимический (железо, ферритин), на гормоны (чаще всего ТТГ) и на витамин D.
2. При необходимости (также по направлению врача) посетить кардиолога, гастроэнтеролога, онколога.
3. С результатами анализов, независимо от того, есть отклонения или нет, обратиться к врачу-психиатру. Последний может направить на дообследование к клиническому психологу.

## Кто чаще всего подвержен эмоциональному выгоранию

---

По мнению Витеева из Ancor, в группе риска находятся представители помогающих профессий и все, кто работает с людьми: врачи и другие медицинские сотрудники, учителя, психологи и консультанты, социальные работники, специалисты сферы торговли. А также люди, работающие с большим количеством информации: IT-специалисты, журналисты, юристы, маркетологи. И люди, позиция которых предполагает большую ответственность, – по сути, все менеджеры среднего и высшего звена, независимо от отрасли.

Операционный директор и соосновательница платформы карьерного коучинга Insight Наталья Рогова убеждена, что в бизнес-среде эмоциональному выгоранию подвержены специалисты любого уровня. При этом моральное истощение может быть не связано с высокой рабочей нагрузкой. Зачастую оно возникает из-за уверенности в том, что текущая работа больше не помогает в личной и профессиональной реализации, отмечает она.

«В первом полугодии 2024 г. за карьерными разборами к нам обратились 300 человек: от линейных специалистов до руководителей подразделений крупных компаний и владельцев бизнеса. Большинство из них, независимо от занимаемого поста, отмечали, что хотят не только развиваться в карьере, но и в целом найти свое место в жизни и понять, куда и как расти дальше. При этом специалисты массово отметили накопившуюся усталость, желание временно «спрятаться и отдохнуть», – рассказывает она.

По данным Insight, больше всего рискуют выгореть люди, столкнувшиеся с двумя проблемами. Первая – нехватка мотивации. В этом случае человек не знает, что и зачем он делает на работе, не может реализовать себя на текущем месте и ощущает карьерный потолок.

Вторая возможная проблема – низкая личная эффективность. Человек не знает, как управлять своими ресурсами, либо их недостаточно для достижения личных и бизнес-результатов: не хватает времени, полномочий, денег или сотрудников. С такой проблемой часто сталкиваются начинающие и даже опытные руководители. Например, на карьерном разборе Insight предпринимательница подчеркнула, что у нее нет четкого понимания границ своей роли и в целом есть сложности с ролью начальника.

По словам Колесовой из Alter, эмоциональному выгоранию подвержены люди, которым присущи:

- Перфекционизм – бесконечное стремление к совершенству и неудовлетворенность промежуточным результатом.
- Избегание неопределенности – склонность суетиться и что-то предпринимать, лишь бы избавить себя от ожидания и как можно скорее найти решение.

– Сверхценность стабильности – стремление использовать привычные способы, стратегии поведения, которое сопровождается негативным, а порой и враждебным отношением к изменениям.

– «Достигаторство» – гиперфокус на получении конечного результата деятельности, при котором промежуточные результаты обесцениваются или считаются «неправильными».

– Алекситимия – неспособность распознать свои и чужие эмоции, а также стоящие за ними потребности.

Все перечисленное мешает человеку вовремя заметить накопившуюся потребность в отдыхе, дать себе разрешение отдохнуть и реализовать его из-за негативных эмоций, которыми отдых для него, как правило, сопровождается, говорит психолог. «Как следствие, возникает дисбаланс в системе энергетического обмена и «бюджет» ресурсов тела и психики уходит в минус», – поясняет она.

Подобные черты могут быть свойственны людям из разных профессий. Поэтому, для того чтобы понять, входит ли человек в группу риска по эмоциональному выгоранию, стоит ориентироваться на его личностные особенности. «Здесь нет тесной связи с профессией, но это может влиять на ее выбор», – заключает психолог.

## **Что помогает при эмоциональном выгорании**

---

Для того чтобы справиться с выгоранием, нужна системная перестройка образа жизни, отношения к себе и отношений с людьми – без этого «просто прекратить перерабатывать», скорее всего, не получится, обращает внимание Колесова. Для решения проблемы она рекомендует:

– Смягчить перфекционизм. Определить сферы жизни и участки работы, где он критически нужен, а где можно сделать «на троечку».

– Развивать навыки самоподдержки в ситуациях, когда не все получается так, как хочется.

– Развивать осознанность. Учитесь замечать свое состояние и потребности, фиксировать тот момент, когда вы устали и нужен отдых, – и обязательно давайте себе возможность восстановиться.

– Не только делать все самому, но и обращаться за помощью.

– Проверить, нет ли участков работы, за которые вы несете ответственность, но при этом не обладаете ресурсами для того, чтобы управлять процессом, – такими как материальные и нематериальные способы мотивации персонала, формальное

право подписи и принятия решений, психологическая готовность к новой роли. И исправить это: верните себе право пользоваться данными ресурсами, подкачайте недостающие навыки.

– Менять команду, место работы, если в коллективе действительно много людей, на которых нельзя положиться и разделить с ними нагрузку.

– Искать эмоциональную поддержку у близких.

– Планировать отдых и перерывы (сон, обед, короткие паузы в работе). Каждый день выделяйте время на занятия, которые вас заряжают.

– Ежедневно заниматься посильной физической нагрузкой и гулять на свежем воздухе.

– Брать отпуск и отключаться в нем от работы.

Если сложно двигаться по этому пути самостоятельно, Колесова советует обратиться за поддержкой к психологу.

## **Как компании борются с эмоциональным выгоранием сотрудников**

---

По словам руководителя направления b2b-продаж единого абонента Fitmost Эльвиры Кузнецовой, после 2022 г. корпоративные клиенты стали чаще обращаться к компании с запросом помочь их сотрудникам провести свободное время с пользой: «Дать альтернативу барным посиделкам и мотивировать вовремя закрывать ноутбуки и не перерабатывать».

По обратной связи от клиентов Fitmost видит, что более всего востребован не спорт достижений, а активность как способ отвлечься, перезагрузиться. «В первый месяц в топ часто выходит массаж – а это один из первых способов завершить цикл стресса. И только после такого выдоха люди начинают уже интересоваться йогой, растяжкой, функционалками (функциональными тренировками. – «Ведомости»», – замечает Кузнецова.

По словам партнера рекрутинговой компании Kontakt InterSearch Russia Елены Демьянишниковой, бизнес не всегда выбирает эффективные методы борьбы с профессиональным выгоранием. В частности, материальные стимулы не помогут, поскольку они действуют ограниченное время и не влияют на причины проблемы.

С этим согласен основатель HR-Tech компании Happy Job Алексей Клочков. По его мнению, в подавляющем большинстве случаев причина кроется в высоком уровне стресса и чрезмерной загруженности задачами: «Человека, вынужденного каждый день «тушить пожары», уже не обрадует никакая прибавка к зарплате». Гораздо эффективнее действует лишний выходной или даже внеплановый отпуск.

Чтобы сохранить ценного сотрудника, некоторые компании готовы организовать ему саббатикал – длительный отпуск с гарантированным сохранением рабочего места. Он может быть неоплачиваемым или оплачиваться частично. Если выгорание уже наступило, то оно требует долгой паузы для восстановления, в этом случае будет эффективен именно формат длительного отпуска, обращает внимание Демьянишникова.

Нелишним будет и перераспределение рабочей нагрузки, отмечает Ключков: «Если вы видите, что топовый сотрудник уже «горит», возможно, стоит нанять для него ассистента».

Еще один фактор – похвала. Важно, чтобы сотрудники чувствовали, что руководство ценит и замечает их усилия, подчеркивает эксперт.

Один из способов профилактики факторов выгорания – открытая коммуникация и сбор обратной связи от команды, говорит директор по проектам в IT-компании Proscot Мария Захаркина. «Мы постоянно проводим ежеквартальные опросы и спрашиваем о мотивации, достижениях, производительности, об удовлетворенности и других рабочих моментах. Также человек может указать, что ему нужна сессия с лидером (руководителем команды. – «Ведомости»), и обсудить какие-то моменты лично или на онлайн-звонке», – поясняет она.

Компания также проводит опрос, в рамках которого каждый сотрудник может оценить своих коллег – выделить сильные стороны, а также показать зоны развития. В 2024 г. у Proscot появилась «форма благодарности», где члены команды анонимно или открыто могут сказать «спасибо» за какое-то действие со стороны коллеги.

В построении качественной коммуникации важную роль играют рабочие инструменты, отмечает Захаркина. Корпоративные мессенджеры помогают сотрудникам разделить коммуникации на рабочие и личные. Это способствует поддержанию баланса.

Иногда в мессенджерах можно установить статус и передать команде определенный посыл: «на сегодня закончил работу», «на встрече», «на обеде до определенного времени», «в отпуске» – или просьбу «не беспокоить».

Захаркина также выделяет менторство как способ, помогающий компаниям избежать выгорания сотрудников. Помимо проверки качества работы ментор «держит руку на пульсе мотивации младшего сотрудника». Он берет на себя планирование нагрузки, выстраивает систему оценки эффективности, дает регулярную обратную связь. При этом крайне важно не только давать оценку другому, но и уметь слышать проблемы и потребности сотрудника, а также обрабатывать их, отмечает она.

«Одна из основных проблем, с которой сталкиваются компании, – недостаток внимания к функционалу менторства при высокой операционной загрузке», – констатирует Захаркина. По ее наблюдениям, часто это встречается по отношению к удаленным сотрудникам из-за особенностей формата взаимодействия. В таких ситуациях у руководителя отсутствует возможность коммуникации в офисе, поэтому можно не заметить, когда что-то пошло не так.

Собеседники «Ведомостей» сходятся во мнении, что прежде всего важна превентивная работа – проводить ее гораздо проще, чем лечить последствия.