



## Как справиться с выгоранием

2 марта 2017 | Валькур Моник

Большой объем работы, сжатые сроки — часть жизни менеджера. Немудрено, что порой мы испытываем перегрузки и впадаем в отчаяние. Но когда стресс приводит к тому, что принято называть выгоранием, он превращается в проблему и для нас, и для компании.

Трудно оценить, насколько распространено это явление, ведь выгорание пока не признано клиническим диагнозом, выходящим за рамки стресса. Ряд исследователей утверждает, что от выгорания страдает всего 7% профессионалов, но другие говорят о 50% в сфере медицины и 85% — в финансах. Исследование более чем 5100 сотрудников американских компаний, проведенное корпорацией ComPsych в 2013 году, показывает: 62% людей жалуются на высокий уровень стресса, потерю контроля над ситуацией и сильнейшую утомляемость. Ученые доказали связь выгорания с множеством заболеваний, в том числе психических — среди них коронарная недостаточность, гипертония, расстройства сна, депрессия, тревожные состояния, алкоголизм, наркомания. Известно, что выгорание порождает чувство пустоты и отчужденности, мешает строить отношения и портит карьеру.

Рассмотрим случай Барбары, гендиректора PR-фирмы, обслуживающей клиентов из индустрии высоких технологий. В 2001 году, во время краха доткомов, ее нагрузка значительно возросла: пришлось удерживать бизнес на плаву. Погрузившись в «нескончаемую суету», она перестала заниматься здоровьем, потеряла ориентиры в жизни и уверенность в собственных силах. Шерил, партнер в филиальском офисе международной юридической компании, оказалась в схожей ситуации, согласившись взять на себя, помимо имевшейся обширной практики, несколько руководящих ролей. «Мне казалось, что я живу на адреналине — будто забег на короткую дистанцию оказался марафоном», — вспоминает она. Но даже это не побудило ее хоть иногда психологически отключаться от работы. Еще один топ-менеджер, Ари, — консультант в небольшой фирме — сравнивал свою работу с капканом. Нездоровая атмосфера в организации и методы взаимодействия с клиентами не вязались с его ценностями и разьедали его изнутри, пока он не обнаружил, что не понимает, как вырваться.

Я более 15 лет провожу исследования, работаю коучем и преподавателем. За это время я научила тысячи клиентов, студентов и слушателей программ подготовки руководящих кадров управлять стрессом, вызывающим выгорание, чтобы обеспечить себе карьерный рост. Я показала им: необходимо обнаружить симптомы, признать их существование, изучить причины возникновения и разработать превентивные стратегии, чтобы разрушить механизм выгорания.

### Три компонента

Благодаря исследованию психолога Кристины Маслач и ее коллег мы знаем, что синдром выгорания состоит из трех компонентов и возникает в ответ на регулярное воздействие факторов стресса. Давайте рассмотрим эти компоненты: истощение, цинизм и снижение работоспособности.

**Истощение** — центральный симптом выгорания. Это непреодолимая физическая, умственная и эмоциональная усталость, подрывающая способность эффективно работать и позитивно воспринимать свою деятельность. Причиной могут стать как давление организационной культуры, требующей постоянной готовности к работе, так и дедлайны и накопившиеся дела — особенно если вы не контролируете ситуацию, недовольны своей работой или не обладаете достаточными навыками для ее выполнения. Это состояние мешает сосредоточиться и взглянуть на происходящее со стороны. Даже когда-то приятные задачи становятся сложными; утром не хочется идти в офис, вечером — домой. Так начиналось выгорание у Шерил.

**Цинизм**, или деперсонализация, означает потерю вовлеченности. Это попытка психологически отгородиться от работы. Вместо того чтобы вкладываться в обязательства, проекты и общение, вы ощущаете отчуждение, злость, враждебность. Цинизм может быть реакцией на перегрузку, серьезный конфликт, несправедливость и невозможность влиять на принимаемые решения. Ари несколько раз проигнорировал указания начальства и не стал проводить в жизнь бессмысленные, с его точки зрения, решения. В конце концов он понял, что «битва» с боссами влияет на его собственное поведение. «Я начал злословить и юлить», — вспоминает он. Цинизм означает, что вы потеряли ощущение причастности к работе, не получаете от нее удовольствия и не гордитесь ею.

**Снижение работоспособности** связано с ощущением некомпетентности, отсутствием достижений и возможности продуктивно трудиться. Людям кажется, будто они утратили навыки и не справятся со сложностями или не смогут выполнить некие задачи. Этот симптом часто развивается параллельно с истощением и цинизмом: потеря жизненных сил и разочарование в работе мешают выкладываться на все сто. Например, Барбара, хоть и была опытным пиарщиком, из-за стресса и утомления усомнилась в том, что может взаимодействовать с клиентами и развивать бизнес. Иногда выгорание начинается с потери работоспособности — если вам не хватает ресурсов и поддержки, чтобы хорошо выполнять свои обязанности. Этот симптом развивается также у людей, которые не получают отклика на свою работу (и начинают сомневаться в ее качестве) и признания достижений (и ощущают себя недооцененными). Так случилось с Ари: его организация не поддерживала «передовиков» и словно подталкивала их трудиться спустя рукава.

Хотя все три компонента взаимосвязаны, выгорание в каждом случае протекает по-своему. Майкл Лейтер, давно сотрудничающий с Маслач, посвятил этой теме свое исследование. Он обнаружил, что некоторые люди чувствуют истощение, но мало подвержены цинизму или сомнениям в собственной компетентности. У других прежде всего развивается циничное отношение к работе или снижается работоспособность. Есть и такие, кто испытывает сразу два симптома и почти не ощущает третьего. Хотя большая часть приемов по предотвращению выгорания и восстановлению после него нацелена на все три компонента, стоит оценить свое состояние, чтобы понять, какие методы подойдут именно вам.

### Лечение и профилактика

В наибольшей степени выгоранию способствует ситуация, поэтому, чтобы справиться с основными причинами, зачастую необходимо провести изменения на должностном, командном или организационном уровне. Тем не менее, если вы заметили у себя симптомы выгорания и поняли их причину, вы можете сами начать с ними бороться.

**Займитесь собой.** Важно восстановить запасы физической и эмоциональной энергии, а также вновь научиться сосредотачиваться. Для этого нужно обеспечить себе здоровый сон, правильное питание, физическую нагрузку, наладить социальные связи и найти для себя занятия — вроде медитации, ведения дневника и поездок на природу, — которые вернут вам спокойствие и хорошее самочувствие. Если втиснуть все это в плотный график невозможно, попробуйте в течение недели записывать, на что уходит ваше время. Для каждого временного интервала отмечайте, чем вы занимаетесь, с кем, что ощущаете

<https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/a19241/>

(по шкале от 0 до 10, где 0 — недовольство или изможденность, а 10 — счастье или прилив сил) и насколько это для вас важно. Вы сможете понять, как тратить меньше времени на незначимые и огорчающие вас дела и отношения. Высвободившееся время уделите тому, что заряжает вас энергией. И не забудьте об отдыхе.

Теперь, когда Барбара замечает, что слишком устала или начала сомневаться в себе, она тут же меняет поведение: переходит на гибкий график, проводит встречи на воздухе, ограничивает время на чтение электронной почты и телефонные разговоры.

Преодолев кризис, Шерил стала тщательнее выбирать виды отдыха: «Я поняла, что и психика, и тело лучше восстанавливаются, когда я меняю обстановку — уезжаю и замедляю темп жизни. Я начинаю лучше соображать!».

**Смените угол зрения.** Отдых облегчит ваше состояние при истощении, поможет обуздать цинизм и повысить работоспособность — но не искоренит причин выгорания. Вернувшись в офис, вы вновь столкнетесь с конфликтами, неподъемной нагрузкой или нехваткой ресурсов. Так что оцените свой настрой и реальные условия. Что нельзя изменить, а что поддается влиянию? «Перестроив свою оптику», вы, скорее всего, сгладите ущерб от любых обстоятельств. Если главная проблема — истощение, задумайтесь, какие задачи можно делегировать, чтобы высвободить время и энергию для других дел. Есть ли возможность переформулировать свои обязанности, чтобы в большей степени контролировать ситуацию или заняться чем-то более интересным? Если вы страдаете от цинизма, спросите себя, можно ли отгородиться от того, что вас огорчает в компании, сохранив свое место? Можно ли выстроить позитивные, основанные на взаимопомощи отношения, которые бы компенсировали негатив? А если вам кажется, что вы плохо работаете, прикиньте, в чем вам нужна поддержка и чему стоило бы научиться. Если вам не хватает признания, не пора ли заняться «личным брендингом», чтобы выгоднее представлять свои достижения?

Шерил обратилась к бизнес-коучу и пересмотрела свои приоритеты. «Раньше я боялась упустить возможности карьерного роста, — объясняет она. — Откажусь от чего-то и потеряю все!». Теперь она осознала, что у нее есть выбор: «Если напряжение зашкаливает, я задаюсь вопросом: могу ли я вновь испытывать радость от этой работы или пора что-то менять? И я понимаю: чтобы что-то приобрести, от чего-то надо отказаться».

Ари тоже много размышлял. Сначала ему казалось, что он навеки связан со своей компанией: престиж, высокая зарплата — но потом он понял, что этические ценности значат для него больше привилегий. В конце концов он уволился и открыл собственный бизнес. «Пару раз я пытался спорить с начальником, но он только стал на меня сильнее давить и “кидать” на самые сложные проекты. Однажды я сказал жене: “Хоть бы меня сбил автобус! Не насмерть, а так, чтобы на работу не ходить”. Она ответила: “Увольняйся!”». За несколько месяцев Ари наладил собственную консалтинговую практику и подал заявление об уходе.

**Ограничьте воздействие факторов стресса.** Необходимо разобраться с важными делами и отношениями, которые по-прежнему приводят вас в стрессовое состояние. В частности, нужно скорректировать ожидания коллег, клиентов и даже домочадцев: объяснить им, чем и в какой мере вы готовы заниматься, — и задать правила сотрудничества. Люди должны понять, что вы меняете свою жизнь с единственной целью: повысить производительность труда в долгосрочной перспективе и сохранить здоровье.

Теперь Барбара знает, какие аспекты работы в пиаре приводят к выгоранию, — и управляет ими. «Прежде всего, это давление со стороны клиентов и СМИ, — рассказывает она. — Чаще всего клиенты нервничают по пустякам. Моя обязанность — помочь им взглянуть на ситуацию трезво. Но я служу им, а не прислуживаю. Я не должна быть на связи ночью».

Шерил тоже научилась «сопротивляться потоку» непосильных задач: «Надо знать, когда ответить “нет”. Чтобы стоять на своем и не поддаваться чувству вины, нужны смелость и убежденность в своей правоте». Если вы не видите возможностей изменить ситуацию к лучшему, возможно, вам, как и Ари, придется решиться на более радикальные перемены.

**Наладьте связи.** Лучшее средство от выгорания, особенно от цинизма и потери работоспособности, — взаимодействие с людьми и непрерывное личное и профессиональное развитие. Найдите наставников, которые помогут вам понять, с кем общаться и чему учиться, и продвинуться в этом направлении. Еще один способ вырваться из замкнутого круга — добровольно помогать другим.

Выгорание часто определяется ситуативными факторами, так что в компании наверняка выгораете не только вы. Если вы отыщете и поддержите друг друга, выявите общие проблемы и найдете решения, то обретете ощущение контроля над ситуацией — и новых товарищей. Барбара присоединилась к Vistage — программе наставничества и консалтинга для глав компаний. «У нас небольшая группа, мы не конкуренты друг другу и спокойно обмениваемся идеями, — объясняет она. — Мы друг для друга как - экспертный совет». Ари, добившийся успеха на ниве индивидуального предпринимательства, собрал вокруг себя технических партнеров, разделяющих его ценности и готовых взаимодействовать и делиться проектами. Теперь, когда он выстроил «клиентоориентированный бизнес», в идеалы которого верит, и стал сотрудничать с людьми, которых уважает, он получает намного больше удовольствия от работы.

ВЫГОРАНИЕ часто кажется неизбежным. Однако ощущение перегруженности — не приговор, а призыв к действию. Обнаружив у себя симптомы, поняв их причины и реализовав четыре перечисленных стратегии, вы сможете восстановиться и разработать

профилактические меры. Неприятный опыт, возможно, станет для вас поворотным моментом — началом более подходящей вам карьеры и более счастливой и здоровой жизни.

## Спасти коллектив от выгорания

*Выгорание редко настигает людей поодиночке — и руководитель должен уметь предотвращать и «лечить» его. Следуя нескольким советам, вы улучшите настрой коллектива.*

### НЕ ПРОПУСТИТЕ ПЕРВЫЕ «ЗВОНОЧКИ»

Наблюдайте за сотрудниками. Обращайте внимание на такие признаки, как утомленность, рассеянность, враждебность, беспомощность.

Чаще встречайтесь с подчиненными и контролируйте их физическое, умственное и эмоциональное состояние.

### ОГРАНИЧЬТЕ НАГРУЗКУ

Узнайте, каков предел общих возможностей членов вашей команды, и старайтесь не выходить за эти рамки.

Ограждайте подчиненных от внешнего давления, в том числе от чьих-либо неразумных или неясных требований.

### НАСТАИВАЙТЕ НА ОТДЫХЕ

Внушайте людям, что результаты работы зависят от качества их отдыха и что рабочий день нужно ограничивать.

Подавайте пример, не засиживаясь в офисе допоздна.

Убедитесь, что сотрудники отгуливают весь отпуск.

### ОПТИМИЗИРУЙТЕ УСЛОВИЯ РАБОТЫ

Объясняйте подчиненным, чего вы от них ждете; позволяйте им самим решать, где, когда и как выполнять работу.

Обеспечивайте людей необходимыми ресурсами.

Следите, чтобы во время важной работы сотрудникам не приходилось отвлекаться.

### ПРИЗНАВАЙТЕ ЗАСЛУГИ

Показывайте, что замечаете даже небольшие успехи и достижения подчиненных.

Хвалите и награждайте их за помощь друг другу.

Подчеркивайте вклад вашей команды в общее дело.

### ПОМНИТЕ ОБ ОБУЧЕНИИ

Обсуждайте с сотрудниками их карьерные цели и необходимые для достижения этих целей ресурсы.

Делитесь новыми знаниями и наработками.

### СПОСОБСТВУЙТЕ ВЗАИМОПОМОЩИ

Обсуждайте, каким путем можно прийти к общей цели.

Узнавайте, какая поддержка нужна людям и что они могут сделать друг для друга.

Сами просите о помощи и помогайте другим.

### СПЛАЧИВАЙТЕ КОЛЛЕКТИВ

Не позволяйте сотрудникам вести себя неуважительно. Подавайте пример — будьте вежливы и отзывчивы.

Призывайте к тому, чтобы люди рассказывали друг другу о своей жизни.