



## ВЫГОРАНИЕ У СОТРУДНИКОВ: ЧТО ДЕЛАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯМ И ПРИЧЕМ ЗДЕСЬ ЗАПАДНЫЕ САНКЦИИ

**ЕРЕМЕЕВА МАРИЯ**

Специальный корреспондент

### АННОТАЦИЯ

В последние пять лет стала весьма популярной тема профессионального и эмоционального выгорания. Ковидные ограничения и западные санкции ухудшили жизнь компаний и перессорили людей на всех уровнях. А долгое вынужденное пребывание в неопределенности изматывает всех.

В этой статье мы кратко представим то, о чем говорилось на одной из встреч представителей бизнеса с Натальей Цветковой, профессором Московского педагогического государственного университета, автором одиннадцати книг, двух учебников и онлайн-практикумов по выгоранию, где она рассказывала о том, как найти ясность в неясном будущем. Также рассмотрим истории, которыми поделились в этой связи руководители проектно-изыскательских организаций.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

профессиональное выгорание; эмоциональное выгорание; потеря смыслов; профилактика выгорания; значимая цель; творчество; позитивные слова-триггеры; интерес к работе.

# EMPLOYEE BURNOUT: WHAT SHOULD MANAGERS DO AND HOW DO WESTERN SANCTIONS RELATE WITH IT?

**EREMEYEVA MARIYA**  
Special correspondent

## ABSTRACT

In the last five years, the topic of professional and emotional burnout has become very popular. Covid restrictions and Western sanctions have worsened the lives of companies and have caused people to quarrels at all levels. And a long forced stay in uncertainty is exhausting for everyone.

In this paper, we will briefly present what was discussed at one of the meetings of business representatives with Natalia Tsvetkova, a professor at Moscow Pedagogical State University, the author of eleven books, two textbooks and online workshops on the topic of job burnout. She talked about how to find clarity in an uncertain future. We will also look at some related stories shared by the heads of design and survey organizations.

## KEYWORDS:

professional burnout; emotional burnout; loss of meaning; prevention of burnout; meaningful purpose; creativity; positive trigger words; interest in work.

## Каковы причины популярности темы выгорания ▶

Муниципальный центр развития предпринимательства в Ростове-на-Дону инициировал онлайн-встречу профессора Московского педагогического государственного университета Натальи Цветковой с представителями бизнеса на тему «Феномен профессионального выгорания». Подключиться к этой встрече могли все желающие.

Тема выгорания бывает особенно востребованной сезонно. В ноябре – декабре самые короткие дни и самые длинные ночи, люди подводят итоги года и больше обычного хотят заглянуть в будущее.

Американский психолог Герберт Фройденбергер открыл синдром эмоционального выгорания 50 лет назад (в 1974 году) и описал три его признака:

- 1) эмоциональное истощение – потерю энтузиазма в работе, сниженный эмоциональный тонус;
- 2) деперсонализацию – эмоциональное отстранение, безразличие, цинизм;
- 3) редукцию профессиональных достижений – уничижительную оценку себя и своих достижений.

А пять лет назад весь мир столкнулся с неведомыми ранее ковидными ограничениями и связанным с этим всеобщим хаосом. Люди испытали сильнейшее потрясение.

Мощным источником стресса для россиян стали и введенные три года назад жесткие западные санкции. Почти

во всех компаниях возникли проблемы с поставками. Пришлось переоценивать и перестраивать прежние налаженные схемы работы. Собственникам и руководителям компаний стало жизненно необходимо быстро реагировать на внешние вызовы, выдавать рациональные ответы, принимать разумные решения.

## Как отличить выгорание от усталости ▶

Выгорание часто путают с усталостью, стрессом и депрессией. Как пояснила Наталья Цветкова, стресс – это внутреннее напряжение человека в ответ на внешние угрожающие факторы. Выгорание – результат длительного пребывания в стрессе. Это в основном касается работы. А депрессия (подавленное состояние, снижение психической и моторной активности) распространяется не только на отношение к работе, но и к жизни вообще.

Уставшему человеку достаточно отдыха. Если он выспался, вернулся из отпуска и готов работать – значит, был просто уставшим. Выгоревшему же требуется длительное восстановление.

«На самом деле бояться – нормально. Адекватные страхи встроены в здоровую психику. Не боится только человек с дефектом в инструменте выживания, постоянно стремящийся к риску, – адералиновый наркоман. Избыточные страхи – тоже нормально для здоровой психики. Их испытывают люди, дли-

тельное время пребывающие в неопределенности. Чтобы справиться с ними, нужно выделить области, где все является точно определенным», – подчеркнула Наталья.

## Почему выгорают коллектив ▶

Почему выгорают руководители организаций – более или менее очевидно. Эти люди часто вынуждены отказываться не только от привычного образа жизни, но и от привычного стратегического планирования и заменять его тактическими краткосрочными шагами. А так много новых решений за короткий период, как в последнее время, им никогда не приходилось принимать. Раньше было больше времени на обдумывание. Теперь все оказались в цейтноте, возникли новые стрессы из-за новых вызовов и страх не успеть решить важные задачи. Итоговое психологическое состояние в итоге зависит от того, как удастся адаптироваться.

А что же рядовые сотрудники? До 2022 года все они казались более или менее одинаковыми по эффективности. Однако сложные внешние вызовы, например такие как санкции, люди переживают по-разному. Одни из состояния стресса выходят быстро, другие долго не могут этого сделать.

Теперь теряется и такая гарантия выживаемости, как сплоченность. Люди перестали доверять другим, не готовы им помогать, поддерживать или даже делиться с ними опытом. В коллективах



Рис. 1. Личные причины, повышающие риск профессионального выгорания

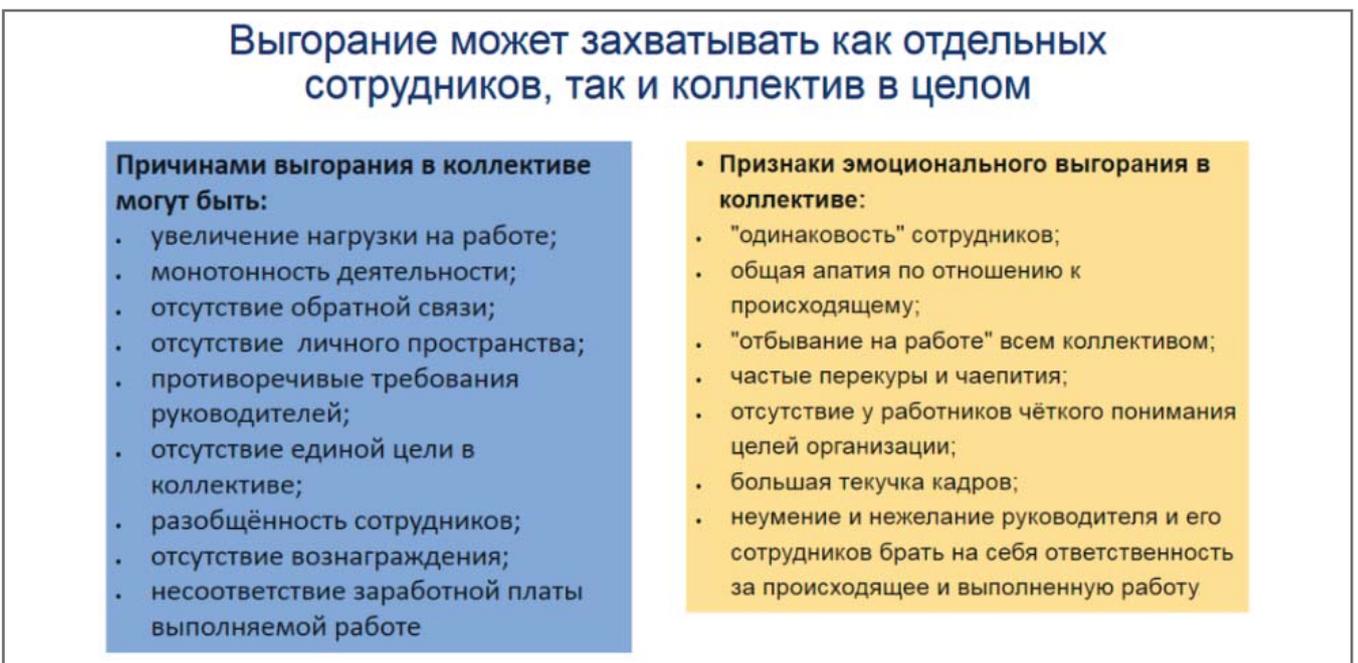


Рис. 2. Признаки выгорания в коллективе

возникают группы с антагонистическими интересами. Ведутся бурные дебаты о том, справедливы ли санкции, почему компания оказалась в такой ситуации, как изменился рынок. Работа стоит, на нее нет сил – они ушли на бессмысленные споры.

От руководителя в данном контексте требуется личная психогигиена, то есть адаптация к сегодняшним условиям и мастерство в коммуникациях. Для начала, например, сказать: «Давайте по-

дытожим, какие минусы от санкций». Следующий шаг – запретить бесполезные дебаты.

**Как прояснить неясное будущее ►**

Во времена всеобщей растерянности, когда грянул ковид, стали популярными цитаты психолога Виктора Франкла о его опыте выживания в концлагере. Главный ресурс – это способность обратиться к будущему, установить для

себя значимую цель. Начать, допустим, со слова «зачем», а потом найдутся ответы на то, «как».

Стресс от неопределенности – один их самых сильных. Чтобы человек, засыпая, имел силы на завтрашний день, ему надо знать, что он будет делать. Крупным компаниям в настоящее время очень сложно что-то планировать далее чем на полгода-год вперед, но они вынуждены это делать. А в малом бизнесе достаточно составить список задач на

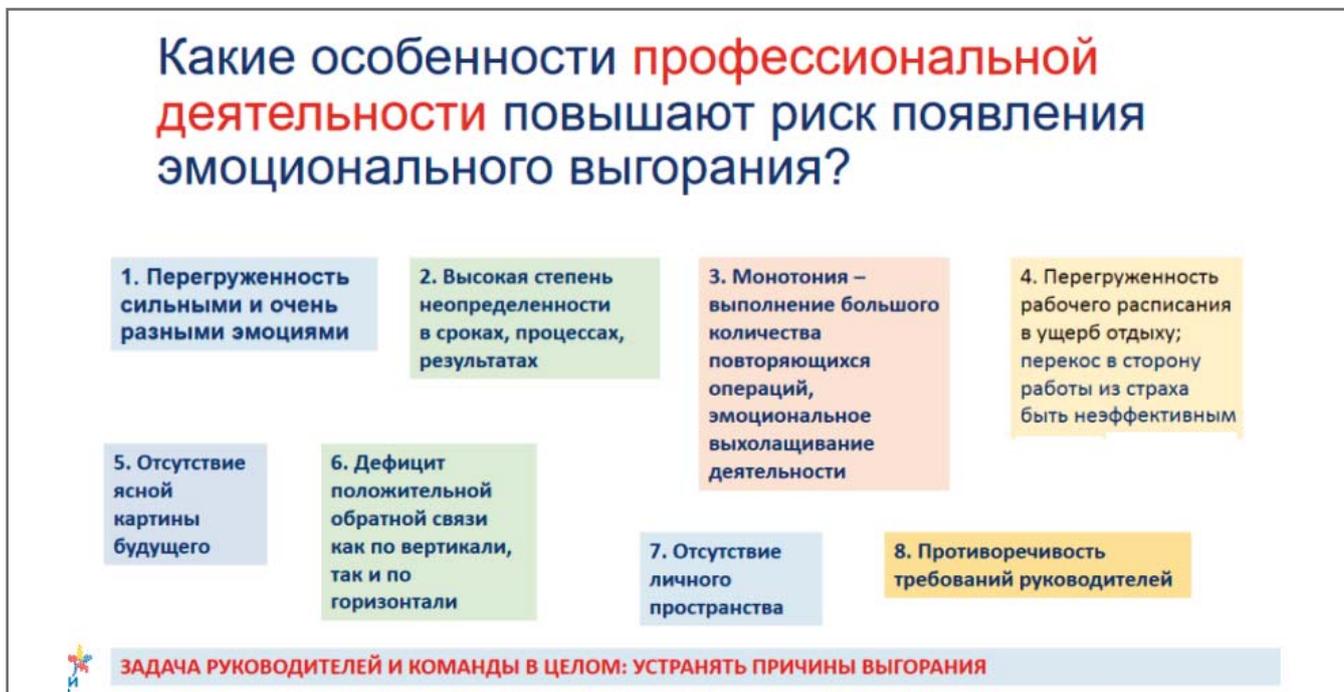


Рис. 3. Профессиональные причины, повышающие риск профессионального выгорания

ближайший день. И это оказывается очень серьезным подспорьем.

Для описания будущего важно использовать позитивные слова-триггеры:

- сохраняем и развиваем человеческий капитал и бизнес-капитал;
- бережем и усиливаем лучшее из того, что достигнуто;
- создаем новое, достойное прежних успехов;
- мы вместе – и в этом наша сила.

«Я советую прописать миссию компании (это и есть образ будущего) и составить конкретную должностную инструкцию каждому сотруднику. Даже если он “все знает”, это не является прояснением будущего. “Все знать” и иметь возможность опереться – разные вещи», – поделилась опытом Наталья Цветкова.

Руководитель сам становится причиной выгорания у сотрудников, если он:

- часто говорит: «Все хорошо, но...»;
- всех вдохновляет, а сам ничего не делает;
- не стремится вытащить себя из состояния цейтнота;
- не умеет абстрагироваться;
- не соблюдает “информационный детокс”;
- излишне эмоционален в бизнесе;
- плохо знает себя и не управляет стрессом.

«Никогда не нужно ругать себя за растерянность – это нормально. Не реагирует на вызовы только выгоревший

человек, но он и не найдет решения», – конкретизировала Наталья.

### Как предупредить выгорание у сотрудников ►

Руководители компаний, опрошенные редакцией журнала «ГеоИнфо», сказали, что нужно заниматься только профилактикой выгорания. Если с кем-то из сотрудников это уже случилось, лучше его отпустить, но в идеале оставить шанс вернуться.

Мария Илюхина, член экспертного совета при Комитете по строительству Госдумы РФ, сооснователь проектного бюро «Мадо» и ГК «Профит», уверена: выгорание – бич самых квалифицированных и ответственных специалистов. Они горят на своей работе, берут на себя много обязательств и ответственности, устают, разочаровываются и выгорают.

Выгорание имеет накопительный эффект. Чтобы не обнаружить его неожиданно, нужно следить за равномерностью нагрузки ключевых сотрудников, за уровнем ответственности каждого и за соблюдением баланса отдыха и работы.

«Людей нужно хвалить. Каждому человеку важно понимать, что его видят, ценят. Это помогает верить в себя, признавать свои успехи, появляется желание двигаться дальше. Проектировщики сильно недооценены сейчас на рынке – потому и происходит выгорание», – объяснила Мария Илюхина.

Разговор продолжил ведущий инженер-проектировщик одной из московских компаний Альфред Миронов: «Я работал на всех позициях. Общая проблема – правки. Поэтому в начале проекта особо не шевелишься, так как есть большая вероятность, что планировки поменяются, смежники что-нибудь откорректируют, выйдет какой-нибудь новый закон (например, запрет студий), обновится техническое задание. Нестыковки, разные толкования, сложные формулировки, незнание заказчика, что он хочет, рутина одинаковых объектов, конвейерная работа, короткие сроки. Часто выдаешь сырое, недоработанное, переделываешь чужую работу, решаешь параллельные задачи. Все это очень сложно для мозга, внимание рассеивается, и человек (хоть руководитель, хоть сотрудник) выгорает».

### Как творчество помогает при выгорании ►

Творческая деятельность расширяет горизонты. Один из экспертов долго переписывался с корреспондентом журнала «ГеоИнфо», а потом сообщил, что будет развивать свой Telegram-канал «Кризис возраста среднего инженера». Он считает, что инженеры выгорают, если не могут самовыразиться. Компьютеризация убивает размеренное творчество, «некогда дышать». В прошлое уходят крупные коллективы. Проектировщики, особенно индивидуально рабо-

## Как руководителям и коллегам оказать помощь в преодолении дефицита социальной поддержки у сотрудника



- Осознать, что обратная связь необходима и для лечения, и для профилактики выгорания у ваших коллег и подчиненных.
- Помнить, что обратная связь — это разговор на равных. Нельзя и не надо заставлять сотрудника участвовать в диалоге, если у него нет запроса на это, а решение навязано сверху.
- Важно, чтобы руководитель мог слушать и слышать сотрудника.
- И похвала, и критика в обратной связи должны оценивать не личность человека, а только его конкретные действия.

Рис. 4. Как преодолеть возможные проблемы

тающие, «чувствуют себя мышами в тени тени капитализма».

В мессенджере Telegram есть канал «Уставшие», целиком посвященный теме выгорания. Его ведет карьерный консультант Алена Владимировская. Она, кстати, написала книгу с такими же названием, как у этого канала.

Столкнувшись с выгоранием и опасаясь потерять остатки команды, она скрыла от сотрудников свое состояние и рассказала о нем только в небольшом закрытом чате. Сейчас все позади, и Алена считает, что выбираться лучше всего вместе с людьми, имеющими такую же проблему.

Перегрузки, нехватка денег, конфликты – внешние причины выгорания. А настоящие, подлинные – несоответствие ожиданий и действительности, потеря смыслов. Люди придумывают себе будущую работу, достижения к определенным датам. Когда все оказывается не таким, как человек мечтал, он начинает раздражаться, чего-то

ждет, потом впадает в долгое состояние безнадёжности.

Выгорание из-за потери смыслов – это про возраст 35–40 лет и старше, когда материальные цели, то есть короткие смыслы, перестают доминировать. Человеку нужны уже другие ценности и длинные смыслы, нематериальные.

Выгоревший человек – не обязательно понурый. Некоторые умело маскируются. Они фонтанируют идеями и даже получают хорошие карьерные предложения, потому что их путают с перспективными специалистами. Если у сотрудника много идей, но ни одна из них не реализована, то он скорее всего скрывает свое выгорание.

Для выхода из такого состояния нужна перспектива, но она стремительно схлопывается возрастом – приходит понимание того, что запасы времени у человека уже ограничены. Справиться с этим можно, если сформулировать для себя новые длинные нематериальные смыслы.

### Выводы ►

Выгорание может поразить отдельных сотрудников, целый коллектив и самого руководителя. Причин его множество – глобальные события, личные проблемы. За жалобами на малооплачиваемую работу, токсичного начальника, отсутствие карьеры часто скрывается потеря смыслов в работе.

Выгоревшего сотрудника лучше отпустить, а руководителю, если у него проблема, не стоит обсуждать ее с подчиненными. Выходить к свету проще всего с теми, кто находится в аналогичной ситуации.

Выгорание персонала – это убытки, а заниматься профилактикой выгодно. Эксперты советуют следить за количеством нагрузок и ответственности у сотрудников и не забывать их хвалить, чтобы они чувствовали свою ценность и сохраняли интерес к работе. **И**

*В статье использованы материалы презентаций на вебинаре «Феномен профессионального выгорания».*



Telegram-канал журнала

Независимый электронный журнал  
**ГеоИнфо**