



**КонсультантПлюс**

Статья: Когда душа горит. Синдром профессионального выгорания: как восстать из пепла и вернуться к работе  
(Клинова К.)  
("Финансовая газета", 2021, N 30)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Дата сохранения: 24.08.2021

"Финансовая газета", 2021, N 30

## КОГДА ДУША ГОРИТ. СИНДРОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ: КАК ВОССТАТЬ ИЗ ПЕПЛА И ВЕРНУТЬСЯ К РАБОТЕ

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) включила синдром профессионального выгорания в Международную квалификацию болезней, признав его клиническим синдромом, "проистекающим от ситуации хронического стресса на рабочем месте, который не удается успешно преодолеть". Решение, принятое на Ассамблее ВОЗ в Женеве, должно вступить в силу с 1 января 2022 года.

Выгорание как психологический феномен было выявлено в 1969 году. Американский психолог Бредли предложил новую организационную структуру для противодействия возникновению у персонала, осуществляющего надзор за условно осужденными, соответствующих симптомов. И все же первооткрывателем выгорания (и автором самого термина) считается Герберт Фреденбергер, опубликовавший в 1974 году работу под названием Staff burnout ("Выгорание персонала"), где подробно и был описан этот синдром.

Герберт Фреденбергер работал психиатром в центре здоровья "Свободная клиника", где занимался лечением людей, страдающих от наркотической зависимости. Он наблюдал большое количество своих коллег, которые испытывали постепенно развивающееся эмоциональное истощение, потерю мотивации и работоспособности. Данный процесс протекал около года и сопровождался рядом симптомов в сфере физического здоровья и интеллектуальной сфере. Для обозначения подобного состояния умственного истощения им и был использован этот термин.

Почти одновременно с Фреденбергером (но независимо от него) на термин burnout натолкнулась психолог Кристина Маслак в Калифорнии. Она стала исследовать способы, с помощью которых люди, работающие в стрессогенных профессиях, справляются с эмоциональным возбуждением. На основе большого количества интервью, проведенных с представителями самых разных профессий (терапевты, медсестры, психиатры, консультанты приютов), Кристина получила три важных результата.

**Во-первых**, многие практики говорили о наличии у них эмоционального истощения и опустошения души.

**Во-вторых**, у обследованных лиц наблюдались негативное восприятие и отрицательные эмоции по отношению к своим пациентам.

**В-третьих**, очень часто профессионалы испытывают кризис своей профессиональной компетентности как результат разлада в эмоциональной сфере.

Кристина рассказывала о полученных данных своей знакомой (адвокату), и та сказала, что эмоционально истощенные юристы называют такой феномен burnout. Маслак и ее коллеги стали использовать этот термин и обнаружили, что он однозначно понимается всеми их испытуемыми. Так возникло новое психологическое понятие.

Что такое профессиональное выгорание

Выгорание - защитная психологическая реакция, при которой человек перестает эмоционально реагировать на события, которые могут его травмировать или задеть.

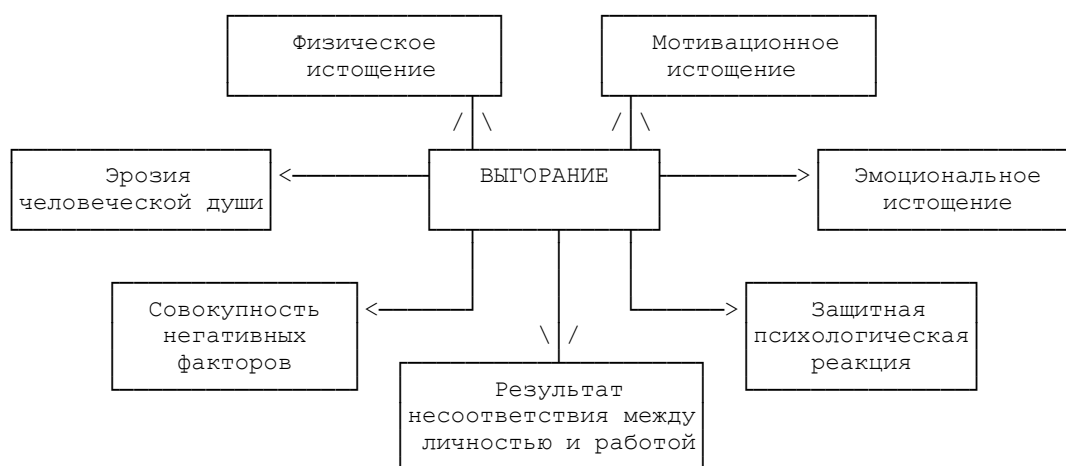
Это состояние нарастающего эмоционального, мотивационного и физического истощения. Его сопровождают чувство опустошенности и беспомощности, циничное отношение к работе и другим людям.

ВОЗ определяет выгорание как феномен, вызванный хроническим стрессом на работе. То есть выгорание нужно рассматривать как комплекс факторов, predisposing к более серьезным состояниям (тяжелому стрессу, тревожности, депрессии).

Значение имеют индивидуальные характеристики сотрудника, а также сама рабочая атмосфера, руководитель, отношения с коллегами. Не склонного к тревоге человека могут лишить покоя токсичная рабочая среда, изоляция в коллективе или хаотичные рабочие задачи.

Маслак и Лейтер пришли к выводу, что выгорание - это результат несоответствия между личностью и работой. Ученые рассматривают выгорание как проявление эрозии человеческой души в целом независимо от типа профессиональной деятельности.

В целом получается, что профессиональное выгорание - это совокупность негативных переживаний, связанных с работой, коллективом и всей организацией в целом. Один из видов профессиональной деформации личности.



### Признаки профессионального выгорания

Синдром выгорания имеет трехкомпонентную структуру, включающую психоэмоциональное истощение, деперсонализацию (цинизм) и редукцию профессиональных достижений.

**Под психоэмоциональным истощением** понимается чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой. Главные источники психоэмоционального истощения - это рабочая среда и персональные конфликты на работе. У человека присутствует чувство опустошенности, он ощущает себя измученным, безо всякой надежды на восстановление ресурсов. Начиная новый рабочий день или встречаясь с другими людьми, выгоревшие люди испытывают чувство бессилия, апатии, могут иметь место депрессивные тенденции. Компонент психоэмоционального истощения является основной структурной составляющей выгорания.

**Деперсонализация** предполагает циничное отношение к труду и объектам своего труда.

Формируясь как своеобразная самозащита, как эмоциональный буфер в ответ на развивающееся психоэмоциональное истощение в виде реакции "ухода от заботы в отношении реципиентов", она может перерасти в дегуманизацию.

В частности, в социальной сфере деперсонализация предполагает бесчувственное, негуманное отношение к клиентам, приходящим для лечения, консультации, получения образования и других социальных услуг. Клиенты не воспринимаются как живые люди, а все их проблемы и беды, с которыми они приходят к профессионалу, с его точки зрения, есть благо для них.

**Редукция профессиональных достижений** соотносится с ослаблением ощущения своей компетентности и продуктивности собственной работы.

Чувство снижения собственной эффективности деятельности смыкается с депрессией и неспособностью справиться с требованиями работы, оно может обостряться в связи с отсутствием социальной поддержки и возможности профессионального роста. Работники испытывают нарастающее чувство неспособности помочь реципиентам, результатом этого может быть самообманчивое мнение о себе как о неудачнике. Компонент редукции персональных достижений представляет самооценочную величину выгорания.

Исходя из данных таблицы в разделе "Индивидуальные факторы" можно наблюдать тесную связь выгорания с возрастом и стажем. В работах Кристины Маслак показано, например, что средний медицинский персонал психиатрических клиник "выгорает" через 1,5 года после начала работы, а социальные работники - через 2,4 года.

Факторы, оказывающие влияние на выгорание

Индивидуальные факторы		Организационные факторы	
Социально-демографические	Выносливость	Условия работы	Глубина контакта с клиентом
Возраст	Локус контроля	Рабочие перегрузки	Участие в принятии решений
Пол	Степень сопротивления	Дефицит времени	Обратная связь
Уровень образования	Самооценка	Продолжительность рабочего дня	
Семейное положение	Нейротизм (тревожность)	Содержание труда	
Стаж работы	Экстраверсия	Число клиентов	
Личностные особенности		Острота проблем клиентов	

---

Исследования показали, что выгорание свойственно как молодому поколению, так и старшему.

Кроме того, риск подвергнуться выгоранию зависит от того, насколько выполняемые работниками функции соответствуют их половозрастной ориентации. Мужчины оказались более чувствительными к воздействию стрессов в тех ситуациях, которые требовали от них демонстрации истинно мужских качеств (физические данные, мужская отвага, эмоциональная сдержанность, показ своих достижений в работе). В то же самое время женщины оказались более чувствительны к стрессовым факторам при выполнении тех обязанностей, которые требовали от них сопереживания, воспитательных навыков, подчинения.

Имеются исследования, свидетельствующие о наличии связи между семейным положением и выгоранием. В них отмечается более высокая степень предрасположенности к выгоранию лиц, не состоящих в браке (особенно мужского пола). Причем холостяки в большей степени предрасположены к выгоранию даже по сравнению с разведенными мужчинами.

Был проведен ряд исследований на выявление связи между выгоранием и индивидуальными стратегиями сопротивления выгоранию. Высокий уровень выгорания тесно связан с пассивными тактиками сопротивления стрессу. И, наоборот, люди, активно противодействующие стрессу, имеют низкий уровень выгорания. Обнаружили и некоторые половые различия в использовании стратегий сопротивления выгоранию. Женщины продуктивнее, чем мужчины, используют стратегии избегания стрессовых ситуаций.

Что касается других личностных характеристик, то их связь с выгоранием рассматривалась с позиций их комплексного влияния в сочетании с определенной концепцией личности. В основном в исследованиях используется 5-факторная модель личности: нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, сотрудничество, добросовестность.

Обратим внимание на [раздел](#) таблицы "Организационные факторы" (неспроста среди организационных факторов, оказывающих влияние на профессиональное выгорание, указаны условия работы).

Повышение служебной нагрузки, сверхурочная работа стимулируют развитие выгорания. Схожая зависимость наблюдается между продолжительностью рабочего дня и выгоранием, поскольку они тесно связаны друг с другом. Перерывы в работе оказывают положительный эффект и снижают уровень выгорания, но этот эффект носит временный характер: уровень выгорания частично повышается после возвращения к работе и полностью восстанавливается через три недели.

Исследования проводились и по вопросу глубины контакта наблюдаемых с их клиентами и остроты проблем последних. Непосредственный контакт с клиентом, острота его проблем обычно способствуют возникновению выгорания. Больше всего это относится к тем видам профессиональной деятельности, где острота проблем клиентов сочетается с минимизацией успеха в эффективности их решения. Например, работа с хроническими больными либо людьми с неизлечимыми болезнями (СПИД, рак и т.д.), или людьми, реально нарушившими закон и просящими о помощи. В этом случае любая критическая ситуация с клиентом независимо от ее специфики является для работника тяжким бременем, отрицательно воздействуя на него и приводя в конечном счете к выгоранию.

Касательно оказания влияния на выгорание социально-психологических факторов. Речь пойдет о взаимоотношениях по рабочим вопросам. Для работника важную роль играет социальная поддержка со стороны коллег и людей, стоящих выше по своему профессиональному и социальному положению, а также других лиц (семьи, друзей и т.д.).

Есть несколько исследований, посвященных изучению влияния стиля руководства на тенденцию к выгоранию у подчиненных. Отмечается незначительная корреляция между этими двумя переменными, причем демократический стиль руководства в меньшей степени способствует возникновению выгорания.

Важным фактором является стимулирование работников. Недостаточное вознаграждение (денежное, моральное) или его отсутствие способствует возникновению выгорания. При этом некоторые исследователи отмечают, что для работников в предотвращении выгорания важно не абсолютное качество вознаграждения, а его соотношение с собственным затраченным трудом и трудом своих коллег, что в данном контексте обозначается как справедливость.

### Стратегии профилактики выгорания

Учеными давно установлено, что полностью избежать профессионального выгорания нельзя. Можно лишь осуществить комплекс профилактических мероприятий, чтобы пережить столь непростой период менее болезненно.

В Японии профессиональное выгорание преподносят радикально: существует термин "кароси", обозначающий смерть из-за переработки. Первый подобный инцидент произошел в 1969 году, когда от инфаркта умер сотрудник крупной компании, которому не было и 30 лет.

В 2014 году заговорили о кароси на законодательном уровне. Правительство стало ограничивать продолжительность сверхурочной работы - не более 100 часов в месяц и 720 часов в год.

С такими нововведениями большим компаниям стало невыгодно, чтобы сотрудники перерабатывали, - штрафы и компенсации неминуемы.

В Toyota, например, сверхурочная работа не может превышать 360 часов в год, а каждые 60 минут после окончания рабочего дня специальная система напоминает сотрудникам, что пора домой. Во многих японских компаниях есть даже специальная штатная единица - сотрудник, выгоняющий трудоголиков с работы после окончания их рабочего дня.

В России ситуация, конечно, другая. Согласно опросу "Mail.ru для бизнеса" 71% работников малого и среднего бизнеса работают сверхурочно, причем 44% из них не получают за это соответствующую компенсацию.

### **Основные подходы к предупреждению выгорания можно свести к двум базовым:**

- лично ориентированный подход;
- ситуационно ориентированный (организационный) подход.

Лично ориентированный подход акцентирует внимание на том, что основные мероприятия по предупреждению выгорания связаны с изменением личности.

Ситуационно ориентированный (организационный) подход - теоретически анализ исследований выгорания в зарубежной и отечественной психологии позволяет констатировать факт недостаточного внимания к ситуационным или организационным стратегиям профилактики выгорания. Основная причина сниженного внимания к ситуационным стратегиям профилактики выгорания заключается в

---

отсутствии единой точки зрения на характер стрессовых воздействий на личность.

Позитивным моментом систем мероприятий по предупреждению выгорания является использование не одной определенной стратегии борьбы с выгоранием, а комплекса разнообразных способов. То есть не делается акцент на какой-то одной тактике решения проблемы, а предлагается целый спектр воздействий на разных уровнях (индивидуально-личностном, межличностном и организационном). При этом большинство рекомендаций относится к личностно ориентированному подходу.

Что необходимо поменять в жизни

#### **- Изменение режима труда и отдыха**

Необходимо снизить рабочую нагрузку путем оптимизации структуры профессиональной деятельности. Есть несколько способов уменьшения рабочих нагрузок: пропаганда постепенного уменьшения количества рабочих часов в неделю или обдуманное решение медленно снизить темп работы при первых признаках возникновения выгорания, установка регулярных перерывов в работе и отказ от сверхурочных производственных заданий.

#### **- Использование социальных ресурсов**

Со стороны работодателя это означает включение работника в определенную систему межличностных отношений, сущность которой характеризуется наличием социальной поддержки от коллег, супервизоров, руководства, поддержки семьи, родственников, друзей. Привлеченные социальные ресурсы обеспечат достижение эмоционального комфорта, создадут условия для позитивной стимуляции в виде одобрения ее деятельности и уважения к ней. Социальные ресурсы являются необходимым источником оптимизма, бодрости, чувства юмора.

#### **- Выбор менее напряженного образа жизни**

Расслабление считается одной из стратегий, которой люди привыкли компенсировать стрессовые факторы. Используются разные формы расслабления - от аутогенной тренировки и медитации до физиотерапевтических процедур. Кроме того, сюда же можно отнести наличие позитивных интересов и хобби в "непрофессиональной" жизни.

#### **- Забота о здоровье**

Большинство предложений по предупреждению выгорания включают рекомендации по режиму питания и физическим упражнениям дополнительно к любым другим стратегиям по профилактике выгорания.

#### **- Самоанализ**

Людям необходимо развивать лучшее понимание самих себя, своих потребностей, мотивов, благодаря этому они смогут осознавать причины возникновения у них выгорания. Вооруженные такими знаниями о самих себе люди будут способны изменить себя и свои способы взаимодействия с рабочей средой, следовательно, они будут в меньшей степени выгорать на работе.

В целом для минимизации выгорания необходимо свою жизнь заполнять вещами, отличными от

---

работы. Важно находить время на себя, на свои увлечения и хобби. Хотя бы 1 - 2 раза в неделю. Это должно войти в привычку. Если, например, вам нравится петь, то запишитесь на курсы по вокалу, если танцевать - на танцы, если рисовать - в художественную школу или на курсы по рисованию.

К. Клинова

Подписано в печать

06.08.2021

---