

Выгоревшим сотрудникам еще много лет платят меньше, выяснили ученые :: РБК Pro

pro.rbc.ru/demo/6740a94a9a7947432050192b

Шведские исследователи обнаружили «шрамы выгорания»: перетрудившийся человек может восстановиться, но его карьера все равно замедлится на семь лет



Исследование ученых Стокгольмского университета показало: даже после того, как выгорание диагностировали и пролечили, человек в течение примерно семи лет испытывает последствия, которые ученые красноречиво назвали «шрамами выгорания». Например, он зарабатывает на 15% меньше, чем коллеги на тех же позициях. И не он один: в доходах теряют его супруг или супруга, а у детей проседает успеваемость. Да еще риск снова выгореть на последующих работах у такого человека повышен.

Почему так происходит? Эксперты по HR считают, что выгоревший человек склонен выбирать компании и начальников такого же типа, что и те, которые привели его к выгоранию. Как научиться заранее видеть такие и избегать их?

Видишь, я горю

Мало какой термин за последнее время столь же затерли частым употреблением, как «выгорание». «Когда-то у всех была депрессия, потом панические атаки, а сейчас у всех выгорание», — иронизирует карьерный консультант и практический психолог Анна Гуревич. Между тем отмахиваться от темы опасно: как и депрессия,

настоящее выгорание способно нанести серьезный вред как его обладателю, так и компании, в которой он работает. Прежде чем станет понятно, что дело серьезное, человек потеряет здоровье, радость жизни и, скорее всего, еще и должность.

Поэтому объем научных работ по теме растет. «Поиск по ключевому слову «выгорание» в базе данных Scopus насчитывает 33 585 ссылок», — отмечают в Высшей школе экономики. Но если раньше «феномен выгорания на работе изучался на примере отраслей, в которых интенсивное общение с людьми являлось неотъемлемой составляющей профессиональной деятельности», сегодня он «вышел за рамки типичных отраслей и коснулся сотрудников крупных компаний с иными специализациями», например производственных.

Чтобы обнаружить «шрамы выгорания», ученые Стокгольмского университета в течение полутора десятков лет наблюдали за людьми, пережившими нервное истощение на работе. «Снижение доходов не только человека, но и его семьи объясняется эффектом сообщающихся сосудов: если муж или жена эмоционально истощены, остальным приходится брать на себя больше обязанностей, что снижает их ресурс, — комментирует Мария Орловская, основатель и управляющий партнер консалтинговой компании TeamSonance. — Например, женщина, чей муж столкнулся с выгоранием, вынуждена больше заниматься детьми и домашними делами. В результате ее собственные карьерные амбиции остаются в стороне».

А после возвращения работника в строй начинает играть роль психология, продолжает Орловская. «Восстановившиеся после выгорания сотрудники нередко избегают сложных задач и ответственности, предпочитая стабильность, даже если это означает снижение доходов. У них возникает страх новых вызовов, сниженная мотивация и ощущение своей неполноценности. А на физическом уровне проявляются последствия хронического стресса, который повреждает нейронные связи, влияя на способность принимать решения и удерживать концентрацию внимания. Один из моих клиентов после выгорания перешел на менее стрессовую работу, хотя она была хуже оплачиваемой. Ему потребовалось несколько лет, чтобы вернуть уверенность в себе и снова начать брать на себя сложные проекты». Выгорание — это не просто временная усталость, это глубокий кризис, который влияет на все аспекты жизни, заключает она.

Некоторые эксперты идут дальше, считая выгорание психологической травмой уровня изнасилования или личной потери. «Это тоже потеря — потеря идеала, потеря веры, — поясняет Анна Гуревич — И при каждой следующей проблеме травма усиливается: мы видим, что другие делают карьеру и добиваются успехов, а у нас молодость и силы уходят. Если травма не выведена в сознание и не проработана, она может длиться и 15, и 20, и 30 лет. Здесь срока давности, к сожалению, нет».

Эта женщина в огне

Почему возникает выгорание? Одна из причин — внутреннее ощущение несоответствия, считает Гуревич. «Люди идут делать MBA и не справляются, потому что кто-то может спать четыре часа, а кто-то не может. Ты при этом не плохой — ты просто такой, такая емкость, такая мощность. Дальше идут несоответствие уровня образования работе, несоответствие навыков задачам. Наконец, несоответствие психофизиологической устойчивости ситуации на работе. Кто-то может вынести ежедневные кризисы, а кто-то не может».

От человека требуется признаться самому себе, что он не может. «И это очень тяжело, — признает Гуревич. — Тяжело сказать себе: у меня плохое образование, мне не хватает математических способностей, я не могу поставить учет, я не могу претендовать на должность финдира. Усугубляет дело тот факт, что у нас есть установка — старайся, и все получится. И человек думает: я мало стараюсь, я попробую еще раз. Если при этом у него еще есть зависть и вообще какая-то личностная незрелость, то совсем тяжело».

«Люди сами способствуют выгоранию, когда занимаются нелюбимым исключительно ради денег или в силу других причин. Негативное восприятие работы и фиксация на недостатках работодателя только усугубляют ситуацию. Важно помнить о том, что выбор есть всегда. Эффективной может быть и работа с отношением к текущей ситуации. Многие компании с учетом последних трендов в HR предлагают в рамках ДМС психологические консультации для улучшения атмосферы в коллективе», — напоминает Юлия Подоксенова, директор ANCOR Consulting.

Но далеко не всегда виноват только сам человек. В значительной мере выгоранию содействует компания, уверен старший партнер, руководитель практики «Социология бизнеса» консалтинговой фирмы «Экопси» Андрей Онучин. «Иногда компании перегревают ситуацию, создают культуру постоянной гонки за максимальными достижениями, потому что это очень выигрышно на рынке. Но это не всегда человекоориентированно». Благодатной почвой для выгорания стала популярная сегодня «культура суеты». Она основана на идее о том, что для достижения успеха необходимо работать сверхурочно и жертвовать заботой о себе, что приводит к хроническому стрессу, подчеркивает Анна Острикова, консультант карьерного маркетплейса hh.ru.

Однако сама по себе идея, что компания начинает подталкивать людей к максимальным достижениям, не является однозначно плохой, уточняет Онучин. Вопрос заключается в том, как это проявляется. «Немало компаний, которые одновременно посылают сотруднику противоположные сигналы — то подбадривают его, то подавляют. Это клиническая картина создания зависимости. Человек, поставивший себе сверхцели, теряет контроль над своим состоянием. А токсичная среда провоцирует его надорваться, доказывая кому-то что-то. Рано или поздно это приводит к срыву».

Одна из главных проблем — отсутствие благодарности, обращает внимание Онучин. Что бы ты ни делал, ты все равно воспринимаешься как бесполезный неудачник. Это настолько важно, что эксперты сделали благодарность одним из критериев оценки среды в компании. Одна из методик оценки выгорания, разработанных в «Экопси», как раз направлена не столько на отдельного человека, сколько на среду — она оценивает, насколько эта среда благоприятствует поддержанию здорового состояния или же стимулирует его двигаться к выгоранию. «Там три группы факторов. Непосредственно факторы выгорания, среди которых ощущение ненужности, отсутствия благодарности, обратной позитивной связи. Второй блок — катализаторы выгорания, они сами по себе не приводят к выгоранию, но ускоряют его. И третий блок — факторы поддержки, которые создают условия, чтобы выгорания как такового не появлялось», — перечисляет Онучин.

Практически все факторы из третьего блока соотносятся с поведением непосредственного руководителя сотрудника, уточняет Онучин. Насколько менеджер прислушивается к проблемам, о которых говорит сотрудник, насколько готов помогать эти проблемы решить, насколько вообще умеет дать позитивную обратную связь, а не только критиковать. Это важнее, чем кажется. Пониженная оценка личных достижений — один из трех компонентов структуры выгорания (наряду с истощением и деперсонализацией), предложенной ведущим научным сотрудником Университета Калифорнии в Беркли профессором Кристиной Маслач.

Исследование, проведенное сотрудниками НИУ ВШЭ Вероникой Кабалиной, Андрия Джокичем и Людмилой Чеглаковой в промышленной компании, которая успешно выстояла в период пандемии, обнаружило значимую обратную связь между факторами организационного климата и выгоранием сотрудников. Высокий уровень обесценивания личных достижений увязан с выгоранием в 60% случаев. На истощение и деперсонализацию пришлось по 15%. Наиболее критичной из характеристик выгорания стала «оценка личных достижений», резюмируют ученые.

Благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий у нас размылась граница между работой и свободным временем, указывает на важный момент Елена Варшавская, профессор департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. «Если раньше уход с рабочего места почти везде означал «все, я перестал работать», теперь этой замечательной привилегии лишается все большее количество людей. Она осталась фактически только у рабочих. Но на такое положение дел не перестроились ни работник, ни руководитель. Мне это напоминает ситуацию с проблемами сна у матерей, у которых маленький ребенок: они спят не то чтобы мало, но очень прерывисто. Сегодня продолжительность рабочей недели сокращается, но мы постоянно отвлекаемся от жизни на какие-то рабочие задачи». Работнику это добавляет тревожности: он видит ожидания руководителя и вынужден либо уходить, либо этим ожиданиям соответствовать, заключает Варшавская.

Право на отключение

Что могут сделать компании, чтобы предотвратить катастрофу? Ключ к проблеме — организационный климат, уверены в ВШЭ. «По мнению Кристины Маслач, именно организация труда чаще других причин становится спусковым крючком для выгорания, поскольку она создает дисбаланс между большим количеством требований и малым количеством ресурсов для их выполнения, — утверждают авторы упомянутого исследования. — Чтобы не допустить подобной ситуации, менеджеры по персоналу и топ-руководители должны рационализировать организацию труда в части его планирования, вынужденных перерывов, рутинной работы или большого числа непредвиденных задач».

Один из вариантов — поставить между работой и личной жизнью барьер. «Во Франции, в Италии, в Австралии в свое время ввели right of disconnect — официальное право работника не вступать в контакт по рабочим вопросам вне рабочего времени, — рассказывает Варшавская. — Где-то просто закрывали доступ к корпоративной почте по окончании работы. Никаких санкций в отношении работника, если тот не ответил на звонок, не прочитал письмо, отправленное ему в субботу или воскресенье, за пределами официального рабочего дня, работодатель применить не может».

Перед непосредственным руководителем стоит задача посложнее — с сотрудниками надо разговаривать. «Рецепт от выгорания — раз в три месяца ты должен сесть и поговорить с сотрудником от 45 минут до часа как бы ни о чем — не о том, что нам надо выполнить план, а о смысле этой работы, о видении его, о ситуации. Послушать», — советует Гуревич. Дальше многое зависит от управленческих компетенций начальника. «Если это структурированная беседа и ее ведет умный и обученный руководитель, он знает, по каким критериям выявить опасность выгорания. А когда выгоревший беседует с другим выгоревшим и они оба думают, как все ужасно, как бы послать это все и попить пива, толку не будет», — констатирует Гуревич.

Потушить кошачий дом

Но во многом спасение выгорающих — дело рук самих выгорающих. Чаще выгорание встречается у тех, кто не анализирует свое состояние. «Они скорее принимают ответственность за негативную среду на себя: я неудачник, я не справился, я не дорабатываю, я не зарабатываю нормально, — и стремятся раз за разом это преодолеть. В какой-то момент силы заканчиваются. Главное: если вы сумели заметить, что начались деструктивные процессы, то надо суметь остановиться, сделать паузу и подумать, почему это произошло, что же происходит? А в случае выгорания часто «некогда думать, бежать надо». Эта гонка и приводит в итоге к крайним формам нарушений, после которых люди долго восстанавливаются», — размышляет Онучин. Он рассказывает о случае, когда ответственная сотрудница до последнего старалась решить непосильные для нее

задачи, и у нее начались клинические состояния вплоть до сонного паралича. Чтобы перезагрузиться, ей пришлось кардинально менять всю жизнь — не только отрасль и сферу деятельности, но и страну, и культуру.

Как начать анализировать? «Во-первых, надо найти точку несоответствия, — рекомендует Гуревич. — Признать ее, а потом наметить план действий, среди которых может быть и «смириться». Есть несоответствия, которые могут изменяться, которые мы можем изменить, а есть те, которые не можем. На что-то не претендовать. Осознать: да, я не займу следующую позицию, но я прекрасен на своей». Для этого есть психологи, напоминает Гуревич.

После этого придется начать что-то делать. Особенно это важно, если у вас самого есть подчиненные. «Руководитель выгоревший, как шизофреногенная мать, невротизирует всех сотрудников», — предупреждает Гуревич. Есть ситуации, когда единственный способ спасти себя — уйти из компании, категорична Мария Орловская. «Токсичная культура: если руководство использует угрозы, манипуляции или постоянно обесценивает результаты. Отсутствие поддержки: ваши сигналы о перегрузке игнорируются. Несоответствие задач вашим компетенциям, что приводит к постоянному стрессу и чувству беспомощности», — отмечает Орловская.

Но если руководство готово к диалогу, можно пересмотреть условия работы. «Что стоит обсудить? Снижение нагрузки — перераспределение задач внутри команды. Гибкий график. Изменение функционала — фокус на задачах, которые приносят удовольствие и меньше стресса. Обучение: развитие навыков для повышения уверенности и снижения тревожности. Один из моих клиентов предложил руководству сократить количество задач с жесткими дедлайнами и сфокусироваться на аналитической работе, которая ему нравилась. Это помогло избежать увольнения и восстановить силы», — рассказывает Орловская.

Самое важное правило: нужно заниматься тем, что вам более-менее нравится, напоминает Подоксенова. «Если работа не соответствует вашему складу ума и особенностям характера, то никакая зарплата не спасет от выгорания. Важно найти компанию с подходящей для вас корпоративной культурой и ценностями». Однозначно уходить нужно с работы, которая не приносит удовольствия. «Также стоит расстаться с неподходящими для вас коллективом, корпоративной средой или завышенными требованиями руководства. Но будьте внимательны, если подобные ситуации повторяются из раза в раз, то, возможно, проблема не только на стороне работодателя», — уточняет эксперт. А вот если ежедневные задачи стали рутинной, то стоит попробовать задержаться на текущем месте и договориться с начальством об участии в других проектах, обсудить повышение квалификации и приобретение новых знаний и навыков.