

Емоційне вигорання: ризикує кожен третій

Інга ЛАВРИНЕНКО

18.12.2012

Емоційне вигорання торкнулося приблизно третини працюючих у країнах ЄС, вартість вирішення проблеми становить у середньому 3-4 % валового національного доходу. Про це свідчать дослідження Всесвітньої організації охорони здоров'я.

Як запобігти вигоранню персоналу? Про це «Ракурс» розпитав Володимира Банцера, MBA, кандидата психологічних наук, доцента кафедри гуманітарного розвитку, директора програми PMD «Організаційний розвиток та управління персоналом» МІМ-Київ.



— Пане Володимире, що, на вашу думку, є найголовнішою причиною вигорання персоналу?

— Для того, щоб відповісти на це запитання, давайте спочатку поміркуємо над задачею. Лісоруби беруть участь у конкурсі. Виграє той, хто першим прорубає просіку на зазначеній ділянці лісу. Члени журі розташувалося з іншої сторони лісу (там, де мають вийти учасники), і того, що відбувається під час змагання, вони не бачать, можуть тільки уявляти, прислухаючись до звуків їхніх сокир. З однієї просіки звук доноситься невпинно, тобто, людина працює увесь час, з іншої – стук час від часу припиняється. Журі упевнене, що першим прийде той, хто працював без зупинок. Аж раптом з'являється переможець. Це той, чия сокира час від часу мовчала. Як це могло статися?

— Ну, мабуть він час від часу гострив свою сокиру, на відміну від іншого, якому доводилося рубати дерева тупою сокирою. Або він зупинявся, щоб віднайти найоптимальніший спосіб переміщення, аби не витратити зусилля даремно. Або, зв'язуючи цю задачу із темою розмови, він просто час від часу відпочивав, що давало йому можливість кожного разу ставати до роботи з новими силами.

— Тут немає точної відповіді, і все перелічене цілком могло бути причиною перемоги лісоруба. Та я схилиюся до третього варіанту: він відпочивав, не давав собі виснажуватися, тож потім швидко наздоганяв і переганяв втомленого суперника.

Я уявляю нашого пересічного керівника. В нього є дуже завзятий працівник, що не витрачає час на перекури, розмови на роботі, не йде у відпустку, затримується на роботі, працюючи по 12 годин на добу, тобто, такий собі «трудоголік», зациклений роботі. Звісно ж, для працедавця такий цілком відданий роботі працівник здається ідеальним, це просто мрія кожного керівника.

Але розумний керівник або той, хто відповідає в компанії за людські ресурси (ейчар) повинен звернути на нього увагу. Бо ця людина – потенційна жертва емоційного вигорання. Коли ми говоримо про причини вигорання, то частіше за все йдеться про перевантаження працівника. Таких перевантажень є два види: кількісне і якісне.

Кількісне – це робота у постійному цейтноті. Люди, які працюють понад 48 годин на тиждень, становлять групу ризику швидкого вигорання від кількісного перевантаження.

Якісне ж перевантаження виникає від постійного відчуття, що неможливо виконати ту чи іншу роботу через брак навичок або здібностей. Саме відчуття, а не сама відсутність досвіду чи кваліфікації, тобто, низька самооцінка, яка посилюється демотивуючим стилем управління та психологічним кліматом в компанії.

Цікаво, що стресогенним чинником є також і якісне недонавантаження – коли людині не дають можливості реалізувати свої навички чи вміння.

— Тобто, не тільки від самої людини залежить, бути їй жертвою вигорання чи ні, організація теж до цього «докладає зусиль»?

— Безперечно. Серед організаційних чинників вигорання можна назвати високе емоційне навантаження та емоційний дисонанс (людина повинна, наприклад, бути надміру люб'язною і приязною до нестерпних клієнтів або демонструвати радісне захоплення від чергової безглуздої ідеї керівництва).

Розвиткові дистресу, що призводить до вигорання, може сприяти також брак підтримки з боку колег і начальства, особливо на початку роботи в організації, коли людина відчуває себе найбільш вразливою.

Нерідко фактором вигорання стає неможливість впливати на ухвалення важливих рішень. Уявіть собі людину, яка несе відповідальність, а до прийняття рішень її не залучають. Таке часто трапляється, наприклад, із середнім менеджментом.

До постійного стресу також призводять неоднозначні вимоги до роботи та її результатів від одного і того ж керівника (сьогодні – так, завтра – все по-іншому) або від різних начальників, якщо немає чіткої ієрархії. Виснажує і постійний страх бути оштрафованим чи навіть звільненим. Виснажує одноманітна і безперспективна діяльність. Відсутність вихідних та відпусток.

Загальною ж причиною організаційного дистресу є наявність внутрішнього конфлікту між вимогами з боку організації та очікуваннями і реальними можливостями працівника.

— Недооцінений працівник страждає від нудьги та образи, переоцінений — від страху не виправдати очікування керівництва?

— Почуття страху, яке, нажаль, домінує у корпоративній культурі більшості компаній на пострадянському просторі, лежить в основі суб'єктивних причини організаційного вигорання. Страх не впоратися з роботою. Страх допустити помилку. Страх бути обійденим іншими. Страх втратити роботу. Страх втратити власне «Я».

Усе це веде до перенапруження, до розвитку незадоволення і, як наслідок, до зниження упевненості в професійній ефективності. Отже, причини організаційного стресу зводяться врешті-решт до слабкості менеджменту і незадовільного психологічного клімату в організації. Дослідник організаційної поведінки Кріс Арджіріс вважає, що

організації типово спроектовані для заохочення і винагороди «незрілості» в людині і для придушення та покарання «зрілості». Таким чином, основний конфлікт зводиться до суперечності між людьми із запитами зрілої особистості та природою формальних організацій, у яких вони працюють.

— Який саме тип організаційної культура частіше спричиняє вигорання персоналу?

— Є свідчення того, що тип організаційної культури впливає на схильність працівників до емоційного вигорання. Візьмімо матрицю організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном. За їх класифікацією є такі чотири типи організаційної культури: кланова або сімейна, ринкова, адхократична та ієрархічна або бюрократична.

Кланову культуру відрізняють внутрішня орієнтованість, гнучкість у вирішенні проблем, дружні, майже родинні стосунки між співробітниками, сприятливий соціально-психологічний клімат, турбота керівництва про колектив, відданість традиціям, виконання зобов'язань.

Ринкова культура, навпаки, орієнтована на зовнішнє середовище і спрямована на досягнення результату. Керівництво поводить з підлеглими досить жорстко і вимогливо. Працівники знаходяться у постійній конкуренції як з іншими суб'єктами ринку, так і між собою. Адхократична культура теж спрямована назовні, але, на відміну від ринкової, в ній цінуються новаторство, творчість, здатність ризикувати, особиста свобода та ініціативність. Ієрархічна культура, як кланова, є внутрішньо-спрямованою, але в ній, як в ринковій, цінуються стабільність і контроль. Їй властива формалізація усіх процесів, плановість...

Так от, було виявлено, що саме ринковий тип культури сприяє розвитку вигорання. Особливо це стосується продавців. Чим дужче виражена ринкова культура в організації з жорсткими конкуруючими стосунками, тим більша кількість працівників (зокрема, продавців) переживає високий ступінь емоційного виснаження. Але, враховуючи, що сприйняття організаційної культури – суб'єктивний параметр, можна припустити і таке: працівники, що переживають вигорання, схильні сприймати існуючу в організації культуру як ринкову, хоча вона може сприйматися іншими як, скажімо, адхократична чи, навіть, ієрархічна. І, навпаки, співробітники, не схильні до емоційного виснаження, часто сприймають культуру в своїй (навіть ринковій) компанії як адхократичну, що мотивує їх до змін, до творчості.

— Але ж вигорання не наступає за одну мить. Чи є якісь тривожні сигнали, на які керівник має звернути увагу?

— Відомий дослідник організаційної поведінки Джеральд Грінберг розділив процес емоційного вигорання в організації на п'ять стадій.

На першому етапі, який він назвав «медовий місяць», працівник радіє отриманій роботі, а отже ставиться до завдань з ентузіазмом. Проте із зануренням у роботу починають нагромаджуватися робочі стреси і професійна діяльність починає приносити дедалі менше задоволення. Розвивається друга стадія: «брак пального». З'являються втома, апатія, можуть початися проблеми зі сном. За відсутності додаткової мотивації у працівника втрачається інтерес до своєї праці або організації. Він починає потроху порушувати трудову дисципліну, уникає роботи, ігнорує колективні заходи.

Третя стадія – «хронічні симптоми». Надмірна робота без відпочинку призводить до виснаження і захворювань. З'являється усе, що об'єднується у клінічну картину «синдрому менеджера». Особливо це стосується «особистості типу А». Люди поведінкового типу А намагаються досягти у всьому успіху, досконалості, робити багато справ одночасно. У зв'язку з цим вони відчують постійний дефіцит часу, стають гнівливими, роздратованими, нетерплячими, тривожними. Люди типу А утворюють групу ризику щодо серцево-судинних захворювань.

Четверта стадія – «криза». На цьому етапі, як правило, пробуджуються хронічні захворювання, внаслідок чого людина частково або повністю втрачає працездатність.

Остання, п'ята, стадія емоційного вигорання — «пробиття стіни». Фізичні і психологічні проблеми переходять у гостру форму і можуть спровокувати розвиток небезпечних захворювань. У працівника з'являється стільки проблем, що його кар'єра знаходиться під загрозою. Він починає приймати неадекватні рішення.

— Але ж, якщо я правильно зрозуміла, можна відслідкувати (принаймні на другому етапі, коли людина починає ігнорувати завдання) ці тривожні симптоми і якимось запобігти подальшому розвитку вигорання?

— Існує певна кількість рівнів запобігання організаційному вигоранню. Вони поділяються на первинні, вторинні і третинні інтервенції. Первинна інтервенція стосується зміни або усунення джерел негативних емоцій або стресу, що вбудовані в робоче середовище. Мета первинного запобігання - це адаптація оточення до працівника.

— Не працівників до оточення, а навпаки?

— Так. І є ціла низка можливих корисних стратегій, які допомагають зменшити стресори на робочому місці. По-перше: робіть робоче завдання зрозумілим. По-друге: переробіть робоче середовище. Це стосується не тільки ергономіки робочого місця, що теж є важливим, а й навантаженості і темпу роботи працівника. Вимоги повинні співвідноситись зі здібностями та ресурсами працівників. Слід уникати як неповного навантаження, так і перевантаження. Перевтома настає тоді, коли високі вимоги роботи поєднуються з низьким рівнем свободи у прийнятті рішень. Тож, залучайте працівників до участі у прийнятті рішень, пов'язаних з їх роботою.

Встановіть робочий розклад, який може бути поєднаний з потребами та обов'язками поза роботою. Якщо розклад включає зміни, що чергуються, темп чергування має бути стабільним і прогнозованим. Обговорюйте з працівником його кар'єрні перспективи, адже майбутнє має бути прогнозованим. Аналізуйте ролі на роботі. Забезпечуйте соціальну підтримку і зворотний зв'язок. Будуйте згуртовані команди. Справедливо розподіляйте винагороди.

Вторинна інтервенція орієнтована на зміну реакцій людини на стресори, її мета —це сама людина, а не організація. Іноді неможливо усунути стресори або знизити їхній вплив, тому слід зосередитись на реакціях людей на ці фактори.

Тренінги з емоційної компетентності та партнерського спілкування допомагають працівникам упізнавати симптоми стресу і долати негативізм та приреченість, справлятися з конфліктами, вести діалог і полілог.

Третинна інтервенція пов'язана уже з лікуванням, реабілітацією і процесом одужання тих людей, які страждають через серйозні проблеми зі здоров'ям внаслідок організаційного

стресу. Зазвичай це означає консультування з проблем на роботі або в особистому житті. Такі послуги надають приватні консультанти, залучені організацією. Втім, мої власні спостереження як тренера і консультанта дають мені підстави вважати, що на рівні вторинної інтервенції спостерігається сяка-така активність (правда, під час кризи майже згорнута, хоча саме в такий час вони найактуальніші), а ось цілеспрямовані стратегії первинного рівня порівняно рідкісні. Щодо третинного рівня інтервенції, то на пострадянському просторі про такі не чув. Хоча припускаю, що таке може бути...

— Навіщо змінювати щось в організації, це дорого і клопітно, якщо можна просто «поміняти лампочки, що згоріли»? Думаю, так вважає більшість бізнесменів.

— У пострадянській діловій культурі прийнята помилкова установка, що для бізнесу легше і дешевше замінити людину, ніж запроваджувати інтенсивні і потенційно дорогі програми з розвитку організації, результат яких не можна прорахувати. Але цифри насправді є. Наприклад, результати впровадження консультаційних програм Британською поштою, призвели до зниження абсентеїзму (уникання робочих завдань – «Ракурс») уже через рік приблизно на 60 %. Тож можна поррахувати і прибуток. На Європейській конференції Всесвітньої організації охорони здоров'я, що відбулася у 2005 році (ще до кризи, зауважте!) були презентовані дані, які засвідчили: емоційне вигорання торкнулося приблизно третини працюючих у країнах ЄС і вартість вирішення проблеми становить у середньому 3-4 % валового національного доходу.

Від вигорання до депресії – один крок. А за даними ВОЗ, до 2020 року депресія паралізує економічне життя більшості країн світу. Лише економіці США вона завдає щорічного збитку понад 50 млрд доларів. Ще не так давно пік захворювань депресією припадав на вік між 30 і 40 роками, але останнім часом депресія різко «помолодшала», на неї часто хворіють люди до 25 років. Тож, є над чим замислитися...