



## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ И КОРРЕКЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

МАНАКОВСКИЙ В. Н

Институт педагогики КГУ им. И. Арабаева

[izvestiya@ktu.aknet.kg](mailto:izvestiya@ktu.aknet.kg)

Проблема профессионального выгорания является одной из наиболее актуальных проблем современной психологической науки и практики. Сотрудники большинства современных организаций, профессиональная деятельность которых связана необходимостью осуществления разноплановых контактов в той или иной мере подвержены выгоранию.

Профессиональное выгорание в большей мере характерно для представителей социальных профессий, характеризующихся постоянной вовлеченностью профессионала в интенсивное, эмоционально напряженное, зачастую достаточно проблемное, конфликтное или конкурентное взаимодействие с партнерами.

Выгорание возникает как защитная реакция на стрессовые воздействия, оказывает негативное воздействие на психофизическое здоровье и эффективность деятельности специалистов, занятых в социальной сфере и проявляется в чувстве истощения, личностной отстраненности от субъектов деятельности и снижении мотивации к выполнению профессиональных обязанностей. Эта трехкомпонентная модель выгорания, включающая эмоциональное и/или физическое истощение, деперсонализацию и редукцию личных достижений (сниженную рабочую продуктивность) является наиболее распространенной в настоящее время [6].

Эмоциональное истощение проявляется в ощущении эмоционального перенапряжения и в чувстве опустошенности, истощенности своих эмоциональных и энергетических ресурсов.

Деперсонализация связана с возникновением чувства безразличия, цинизма по отношению к людям. В частности, в социальной сфере деперсонализация проявляется в бесчувственном, негуманном отношении к клиентам, приходящим для лечения, консультации, получения образования и т.д. Контакты с ними становятся формальными, обезличенными. Возникающее негативное отношение может иметь поначалу скрытый характер и проявляться во внутренне сдерживаемом раздражении, которое со временем прорывается наружу и приводит к конфликтам.

Редукция личных достижений проявляется в снижении самооценки своей компетентности, негативном восприятии себя как профессионала, недовольстве собой, негативном отношении к себе как личности, формальном выполнении профессиональных обязанностей.

Профессиональное выгорание проявляется на психофизиологическом, эмоциональном и поведенческом уровнях организации личности, вызывая негативные изменения в самочувствии и поведении профессионала.

На психофизиологическом уровне выгорание проявляется как хроническая усталость, ощущение эмоционального и физического истощения, астения (слабость, снижение активности), снижение чувствительности и реактивности, снижение внешней и внутренней сенсорной чувствительности: ухудшение зрения, слуха, обоняния и осязания, потеря внутренних, телесных ощущений, расстройства различных систем организма (головные боли, нарушения желудочно-кишечного тракта, бессонница, нарушение дыхания и т.д.).

На эмоциональном уровне синдром выгорания проявляется в депрессивных состояниях (пониженном эмоциональном тоне, чувстве подавленности), частом переживании негативных эмоций без видимых внешних причин (вины, обиды, страха, стыда, гнева), чувстве неполноценности, неосознанном беспокойстве и повышенной тревожности, раздражительности и частых нервных срывах.

На поведенческом уровне проявлениями профессионального выгорания являются снижение энтузиазма в работе, безразличие к результатам деятельности, невыполнение важных, приоритетных задач и «застревание» на мелких деталях, трата большей части рабочего времени на выполнение автоматических и элементарных действий, постоянная нехватка времени, заметное изменение режима рабочего дня, опоздания на работу, прогулы по «уважительным» причинам, частые больничные, переедание, злоупотребление кофе, алкоголем, курением, применение наркотических средств, потеря интереса к любимым занятиям и сосредоточение на какой-либо



одной стороне жизни [7]. В сфере межличностных отношений выгорание проявляется в чувстве неудовлетворения от отношений, дистанцировании от клиентов и коллег, циничности, повышении неадекватной критичности, нетерпимости, тенденции к обвинению, вспышках немотивированного гнева, или отказах от общения, уходе от контактов.

В целом «выгорающему» профессионалу характерна общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы.

Состоянию эмоционального выгорания обычно соответствуют чувства усталости от всего, подавленности, незащищенности, отсутствие желаний, страх ошибок, неопределенных неконтролируемых ситуаций, страх показаться недостаточно сильным, недостаточно компетентным. У «выгорающего» возникают мысли о несправедливости действий других людей в отношении себя, недостаточной оцененности окружающими собственных трудовых усилий, о собственном несовершенстве. Повышается критика в отношении окружающих и самого себя, крайности в стремлении быть замеченным или, наоборот, незаметным, все делать очень хорошо или наоборот, каким-либо образом уйти от выполнения профессиональных обязанностей [8].

Дезадаптивные способы снятия стресса могут работать в течение короткого промежутка времени, однако они приносят лишь кратковременный эффект, негативно сказываясь на психосоматическом состоянии индивида и выполнении им профессиональной деятельности.

Анализ существующих подходов к изучению феномена профессионального выгорания позволяет выделить ряд детерминирующих его факторов.

#### 1. Индивидуальные факторы выгорания.

Для индивидуального подхода характерно выделение особенностей эмоциональной и мотивационной сфер личности в качестве причин выгорания. Это такие личностные характеристики, как интроверсия, нейротизм, низкая самооценка, низкий уровень эмпатии, авторитаризм, эмоциональная возбудимость, чувствительность, неуверенность в себе, чрезмерно сильная помогающая мотивация, рассогласование значимых ценностей с ценностями деятельности, потребность в одобрении, трудоголизм, черты личности типа А, комплекс «мессии» и др. [1,6,9].

#### 2. Факторы, связанные с содержанием и спецификой труда.

Развитие выгорания связано с наличием высокого психоэмоционального напряжения, которое возникает в процессе деятельности, связанной с интенсивным и/или хроническим эмоциональным взаимодействием с большим числом проблемных клиентов, трудно ощутимыми результатами труда, высокой интенсивностью труда, насыщенностью действий, интеллектуальными нагрузками, необходимостью интенсивного восприятия, переработки и интерпретации больших объемов информации, принятия решений в неопределенных ситуациях с повышенной ответственностью [1,4,6].

#### 3. Организационные факторы выгорания.

Представители организационного подхода в качестве источников выгорания видят недостатки в организации труда. К ним относятся рабочие перегрузки, дефицит времени, продолжительность рабочего дня, нечеткая организация и планирование труда, недостаточность необходимых средств, наличие бюрократических моментов, многочасовая, монотонная имеющая трудноизмеримое содержание работа, недостаток автономности и чрезмерный контроль, жесткая регламентации времени работы, ролевая конфликтность и/или неопределенность, нечеткая или неравномерно распределенная ответственность, недостаточность признания и положительной оценки, отсутствие возможностей профессионального роста и развития и др. [1,6,10].

#### 4. Социально – психологические факторы выгорания.

Профессиональное выгорание может быть детерминировано многочисленными социальными контактами разного уровня (взаимоотношения в коллективе и с руководством, отношение к объекту труда), характеризующимися значительной эмоциональной напряженностью. К ним относятся необходимость выстраивать межличностные взаимоотношения с психологически трудным контингентом (тяжелые больные, агрессивные, немотивированные клиенты, конфликтные покупатели, «трудные» подростки), негативный социально-психологический климат, наличие напряженности и конфликтов в профессиональной среде, как в системе «руководитель — подчиненный», так и между коллегами, при которых совместные усилия не согласованы, нет интеграции действий, имеется конкуренция, в то время как успешный результат зависит от слаженных действий [5,7].

#### 5. Факторы, связанные с современной социально-экономической ситуацией.



В условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции профессиональная деятельность большинства специалистов насыщена множеством социально-экономических, организационных и психологических стрессов. Они создают предпосылки для возникновения синдрома профессионального выгорания. К числу наиболее существенных относятся: низкая оплата труда, чувство социальной незащищенности, неуверенности в социально-экономической стабильности и другие негативные переживания, связанные с социальной несправедливостью и недостатком социальной поддержки.

В противовес линейному объяснению внешних и внутренних факторов выгорания, была предложена модель Л.Хейфетц и Х.Берсани (L.Heifetz, H.Bersani 1983), объясняющая выгорание с позиции взаимосвязи ситуационных, внутрилличностных, межличностных, физических и духовных факторов. Комбинация этих пяти факторов приводит к выгоранию в том случае, если между ними нарушается гомеостатический баланс и они не могут компенсировать друг друга. Так, индивид, находящийся под давлением нереалистичных ожиданий других (внешний фактор), может компенсировать дисбаланс и восстановить гомеостаз посредством уверенности в себе (внутренний фактор) и с помощью духовных ресурсов. Более того, он может усилить гомеостаз посредством направленной конфронтации с теми, у кого есть эти ожидания (межличностная переменная). Если эти попытки не смогут компенсировать внешний стресс, у индивида, вероятнее всего возникнет выгорание. Этот взгляд предполагает целостное понимание личности, где все факторы взаимосвязаны и их комбинации могут приводить к выгоранию [9].

В связи с тем, что синдром выгорания развивается как следствие комбинации вышеперечисленных факторов, вклад которых в его формирование неоднозначен, при разработке средств профилактики и коррекции профессионального выгорания необходимо учитывать специфику деятельности профессионала и факторы, обуславливающие возникновение данного синдрома.

Для диагностики, профилактики и коррекции выгорания сотрудников, а также факторов, влияющих на его возникновение и развитие предлагается использовать методический комплекс, включающий следующие методы и формы психологической работы. Методы диагностики выгорания, а также влияющих на его возникновение факторов могут включать:

- метод наблюдения – для диагностики состояния психологического благополучия работников, выявления индивидуально-психологических, социально-психологических и организационных факторов выгорания, присущих профессиональной деятельности;
- метод беседы – для диагностики эмоционального состояния профессионалов, их отношения к субъектам их деятельности и коллегам, к работе в целом, а также для определения индивидуальных факторов, негативно влияющих на психологическое состояние и эффективность деятельности каждого сотрудника;
- метод экспертных оценок – для изучения объективного состояния социально-психологических и организационных характеристик профессиональной деятельности;
- метод анализа документации – с целью изучения особенностей организации деятельности;
- психодиагностические методики, направленные на выявление уровня выгорания, диагностику индивидуально-психологических, социально-психологических и организационных факторов выгорания.

На основании проведенной диагностики разрабатывается комплекс практических мероприятий по профилактике и коррекции выгорания сотрудников с учетом вклада тех или иных факторов. Формами проведения данных мероприятий могут быть лекции, семинары, практические занятия с элементами тренинга, направленные на ознакомление с феноменом выгорания, факторами, способствующими его возникновению и возможными способами предотвращения выгорания и снижения негативного влияния этого явления на личность и деятельность профессионала.

Профилактические и коррекционные мероприятия должны направляться на снятие действия факторов, являющихся стрессогенными для сотрудников. Основные направления практической работы могут включать работу с личностными особенностями сотрудников, снижение рабочего напряжения, обучение навыкам управления стрессом, оптимизацию организационных характеристик и взаимоотношений в коллективе (таблица 1).



Таблица 1

Основные направления практической психологической работы с синдромом выгорания

Факторы	Направления работы
1. Индивидуальные факторы выгорания (нейротизм, эмоциональная возбудимость, чувствительность, неуверенность в себе, низкая самооценка, низкий уровень эмпатии, авторитаризм, чрезмерно сильные помогающие мотивы или мотивы достижений, нереалистические представления о работе, трудоголизм, и др.)	Коррекция личностных особенностей, мотивационной сферы. Коррекция нереалистических ожиданий в соответствии с реальностью.
2. Факторы, связанные с содержанием и спецификой труда (высокое психоэмоциональное напряжение, высокая интенсивность труда, насыщенность действий, интеллектуальные нагрузки, необходимостью интенсивного восприятия, переработки и интерпретации больших объемов информации, принятия решений в неопределенных ситуациях с повышенной ответственностью).	Снижение рабочей нагрузки, Обучение навыкам управления стрессом, саморегуляции, релаксации и т.п.
3. Организационные факторы выгорания (рабочие перегрузки, дефицит времени, нечеткая организация и планирование труда, недостаточность необходимых средств, недостаток автономности и чрезмерный контроль, ролевая конфликтность и/или неопределенность, нечеткая или неравномерно распределенная ответственность, недостаточность признания и положительной оценки, отсутствие возможностей профессионального роста и развития и др.	Оптимизация организации труда – равномерное распределение рабочей нагрузки, четкая регламентация труда, предоставление достаточной степени автономности, положительной оценки, возможностей профессионального роста и развития, улучшение материально-технической базы и др.
4. Социально–психологические факторы выгорания (негативный социально-психологический климат, наличие напряженности и конфликтов в профессиональной среде, как в системе «руководитель — подчиненный», так и между коллегами, необходимость выстраивать межличностные взаимоотношения с психологически трудным контингентом).	Оптимизация взаимоотношений в коллективе и с руководством, улучшение социально-психологического климата, предоставление социальной поддержки сотрудникам.

Для снижения негативного воздействия индивидуальных факторов может проводиться практическая психологическая работа, направленная на коррекцию индивидуально-личностных особенностей и мотивационной сферы выгорающего профессионала. Целью данной работы является получение сотрудником ясного представления о своих сильных и слабых сторонах, осознание приемов профессионального самосохранения и освоение индивидуальной системы адекватных средств преодоления негативных состояний. В частности, для компенсации таких личностных особенностей как нейротизм, эмоциональная возбудимость, чувствительность могут использоваться упражнения направленные на обучение навыкам совладания со стрессом, нормализации эмоционального состояния. Могут применяться психокоррекционные техники, направленные на повышение самооценки, уверенности в себе, уровня эмпатии и т.д. Кроме того, важным направлением практической психологической работы является коррекция мотивов помощи и/или достижений, нереалистических ожиданий в соответствии с реальностью и расширение сферы непрофессиональных интересов выгорающих работников. Психокоррекционная работа может осуществляться как индивидуально, так и в группе.



Уменьшение негативного влияния факторов, связанных со сложным, напряженным содержанием труда, насыщенным множеством межличностных контактов, высокой степенью ответственности в ситуации неопределенности может быть достигнуто посредством снижения рабочей нагрузки, реструктурирования своей деятельности (грамотного распределения рабочих заданий), разделения ответственности, использования различных способов компенсации затраченных усилий (отслеживания результата, получения благодарности от клиентов, самопрезентации в среде специалистов и др.), использования навыков управления стрессом (применение копинг-стратегий, дебрифинг и т.д.), саморегуляции, релаксации. Саморегуляция включает в себя управление эмоциями, познавательными процессами и поведением личности. Релаксационные техники и упражнения – прогрессивная мышечная релаксация, аутогенная тренировка, самовнушение, медитация – позволяют снизить высокое психоэмоциональное напряжение в ситуациях высокой интенсивности труда, перегрузок, трудноразрешимых проблем, в ситуации оценивания со стороны других людей. Активизируя деятельность нервной системы, релаксация регулирует настроение и степень психического возбуждения, позволяет ослабить или сбросить вызванное стрессом психическое и мышечное напряжение.

Снизить риск возникновения выгорания у сотрудников возможно посредством оптимизации организационных характеристик. Зачастую итак достаточно стрессогенная специфика труда сопровождается дополнительными нагрузками, связанными с организацией рабочего процесса, такими как неравномерное распределение рабочей нагрузки, цейтнот, нечеткое планирование труда, ролевая конфликтность и/или неопределенность, недостаток автономности и чрезмерный контроль, недостаточность необходимых средств, недостаточность признания и положительной оценки, отсутствие возможностей профессионального роста и развития и др. Для устранения негативного влияния организационных факторов на развитие выгорания сотрудников администрации необходимо тщательно прорабатывать систему организации труда с учетом специфики и направления профессиональной деятельности учреждения. Основные направления оптимизации организации труда могут включать структурирование работы и грамотную организацию рабочих мест, равномерное распределение рабочей нагрузки, четкую регламентацию труда, улучшение материально-технической базы. Необходимо предоставить сотрудникам достаточную степень автономности, возможно использование гибкого графика, с учетом специфики деятельности, требующей исключительной продуктивности и большого количества межличностных контактов. Необходимо обеспечить справедливое и четко регламентированное материальное стимулирование труда, а также разработать систему нематериального стимулирования. Сотрудники должны иметь возможность повышать свою квалификацию, профессионально расти и развиваться, принимать участие в семинарах, конференциях, где предоставляется возможность встретиться с коллегами и обменяться опытом.

Для снижения отрицательного воздействия социально-психологических факторов выгорания, таких как негативный социально-психологический климат, наличие напряженности и конфликтов в профессиональной среде, межличностные взаимоотношения с психологически трудным контингентом и др., могут применяться меры, направленные на оптимизацию взаимоотношений в коллективе и с руководством, улучшение социально-психологического климата, предоставление социальной поддержки сотрудникам. Поддержка со стороны руководства порой даже более важна, чем поддержка со стороны коллег в силу того, что данные лица действительно способны изменить рабочую или социальную ситуацию. Социальная поддержка может быть четырех видов: инструментальная – оказание непосредственной, часто практической помощи; эмоциональная – проявление заинтересованности, понимания, заботы и сочувствия к проблемам сотрудника; информационная – предоставление информации, которая может помочь работнику справиться с проблемой; оценочная – обеспечение позитивной обратной связи по работе сотрудника что, возможно, усилит его самооценку [4].

Для улучшения социально-психологического климата в организации могут проводиться коммуникативные тренинги, направленные на обучение навыкам общения, стратегиям эффективного поведения в конфликте, может организовываться корпоративный отдых, проведение совместных неформальных мероприятий членами коллектива. Кроме того, демократический стиль управления, предполагающий возможность участия сотрудников в принятии важных решений также способствует налаживанию и сохранению благоприятного социально-психологического климата.



Таким образом, профилактика и коррекция профессионального выгорания может идти двух уровнях – на уровне работы с сотрудниками и на уровне структурных изменений в самой организации.

На уровне работы с сотрудниками можно выделить следующие основные направления практической психологической работы.

Диагностика уровня выгорания сотрудников, диагностика индивидуально-психологических, социально-психологических и организационных факторов выгорания.

Просветительская работа в форме лекций и семинарско-практических занятий, направленная на ознакомление с феноменом выгорания, факторами, способствующими его возникновению и возможными способами снижения негативного влияния этого явления на личность и деятельность профессионала.

Коррекция индивидуально-личностных особенностей и мотивационной сферы выгорающего профессионала, обучение навыкам совладания со стрессом, саморегуляции и релаксации в ходе групповой и индивидуальной работы.

Обучение сотрудников навыкам эффективной коммуникации, стратегиям поведения в конфликте в ходе тренинговых занятий.

На уровне работы с организацией основными направлениями практической психологической работы являются:

Диагностика объективного состояния организационных и социально-психологических характеристик профессиональной деятельности.

Оптимизация организации труда – структурирование работы сотрудников, равномерное распределение рабочей нагрузки, четкая регламентацию труда, улучшение материально-технической базы, справедливое стимулирование труда, предоставление сотрудникам возможности повышения квалификации и профессионального роста.

Улучшение социально-психологического климата, взаимоотношений в коллективе и с руководством, предоставление социальной поддержки сотрудникам.

Разработка и внедрение системы практических мероприятий по профилактике и коррекции выгорания с учетом специфики деятельности организации и вклада тех или иных факторов позволит снизить уровень выгорания сотрудников и тем самым повысить эффективность профессиональной деятельности организации в целом.

### Список литературы:

1. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. – М.: Филинь, 1996. – 470 с.
2. Борисова М.В. Психологические детерминанты феномена эмоционального выгорания у педагогов // Вопросы психологии. – 2005. – №2. – С. 96-105.
3. Борисова М.В. Диагностика и профилактика эмоционального выгорания. Учебно-методическое пособие. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2005. – 43 с.
4. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
5. Ожогова Е.Г. Синдром «психического выгорания» в работе педагога и профессиональные стратегии поведения // Психология и школа. – 2006. – N 2. – С.107-120.
6. Орел В.Е. Синдром психического выгорания личности. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. – 330с.
7. Орел В.Е. «Феномен выгорания» в зарубежной психологии: эмпирическое исследование и перспективы // Психологический журнал. –2001. – Т.22., №1 – С. 90-101.
8. Практическая психология для преподавателей. – М.: Филинь, 1997. – 328с.
9. [Asquith, Glenn H. Jr.](#) The Concise Dictionary of Pastoral Care and Counseling. – Abingdon Press, 2010. – P.328
10. Professional burnout: recent developments in theory and research. Edited by Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach and Tadeusz Marek. – Washington, DC: Taylor and Francis, 1993.