

**Выгорание
руководителя:
как избежать, справиться
и мотивировать команду
в таких условиях**

@CHANGERUN

Александр Шемякин и команда



Ключевые компетенции:

Повышаем вовлеченность, благополучие и эффективность команд для компаний от 15 до 30 000+ человек

Об услугах: changerun.ru

YouTube: <https://youtube.com/@changerun>

Telegram-канал: <https://t.me/changerunru>

E-mail: shemyakin@changerun.ru

Однажды в 2005-м...



Эмоциональное выгорание - это

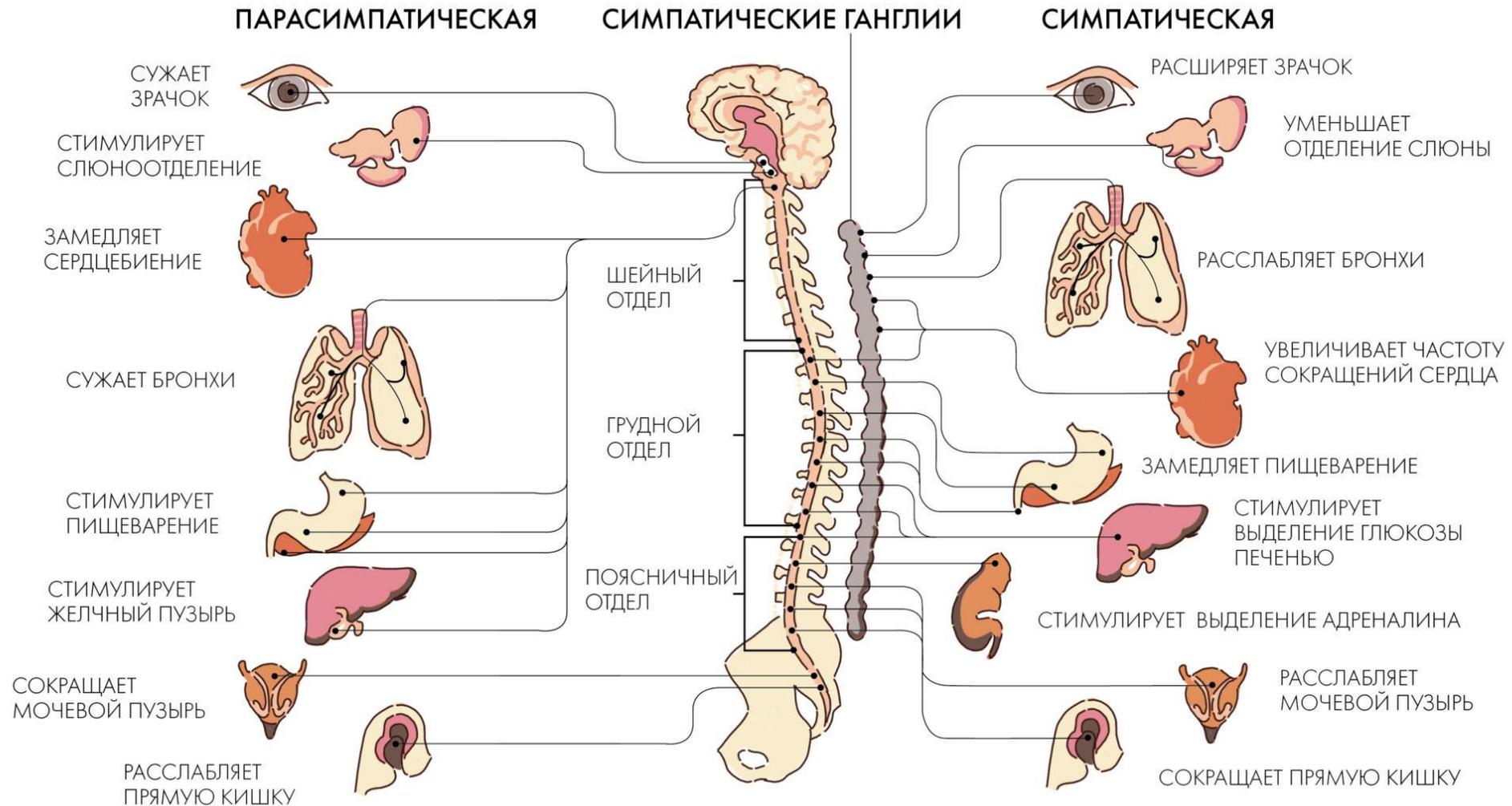
синдром, признаваемый результатом хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен

С 2019 года выгорание включено в Международный классификатор болезней

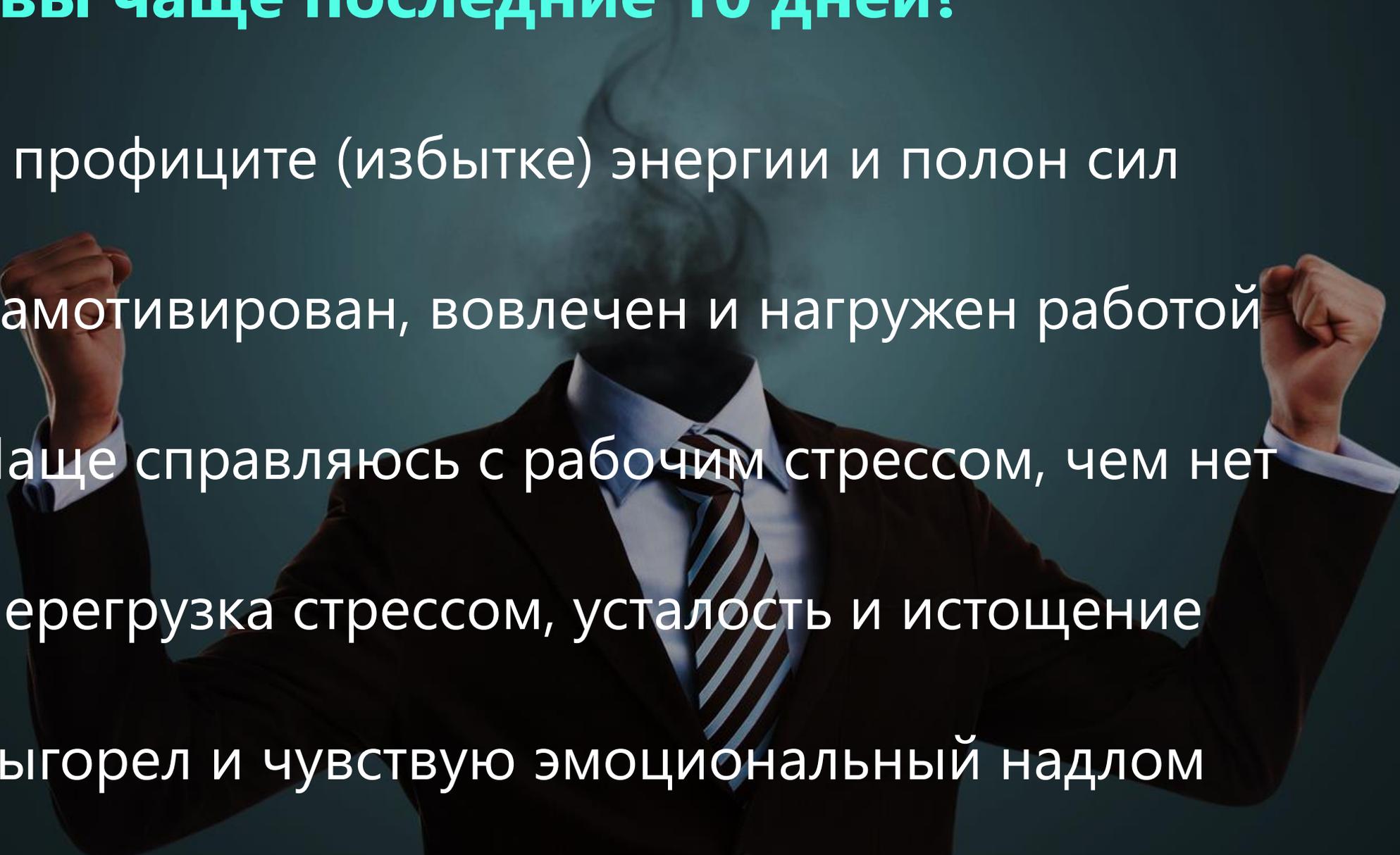
Стресс - это

совокупность неспецифических адапционных (нормальных) реакций организма на воздействие различных неблагоприятных физиологических или психологических факторов-стрессоров, нарушающее его гомеостаз = саморегуляцию

«Отдыхай и переваривай» vs «бей или беги»



Где вы чаще последние 10 дней?

- 1** - В профиците (избытке) энергии и полон сил
 - 2** – Замотивирован, вовлечен и нагружен работой
 - 3** – Чаще справляюсь с рабочим стрессом, чем нет
 - 4** - Перегрузка стрессом, усталость и истощение
 - 5** - Выгорел и чувствую эмоциональный надлом
- 
- A man in a dark suit, white shirt, and striped tie is shown from the chest up. His head is replaced by a plume of white smoke that rises and curls upwards. He has both fists clenched and raised to shoulder height, suggesting a state of intense stress, anger, or exhaustion. The background is a dark, muted blue.

Рекордный уровень стресса в 2023 году...

3 из **3** **4**

испытали эмоциональное выгорание, уровень которого наиболее высок среди представителей поколения Z и миллениалов. Deloitte, 2023.

Исследования Life Meets Work

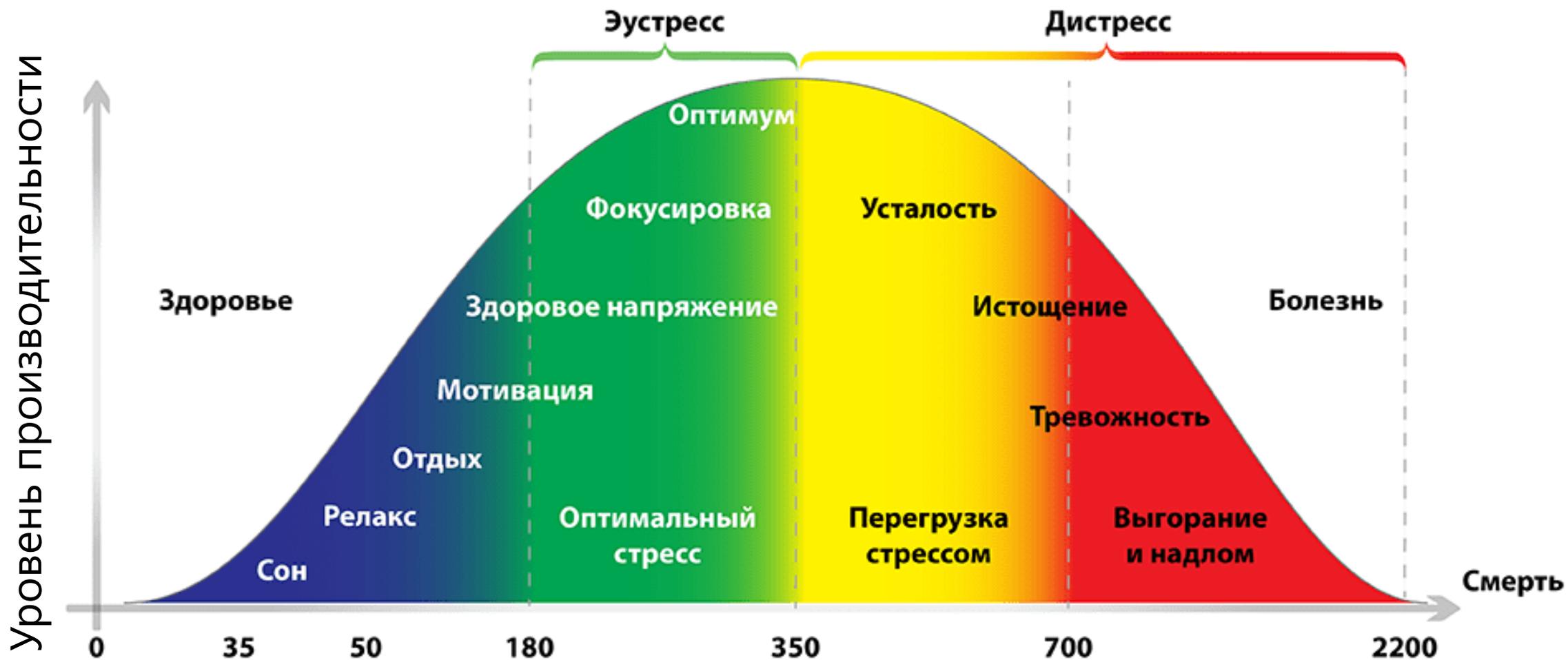
89%

сотрудников снижают свою вовлеченность, если лидер находится в стрессе
The Impact of Stressed Leaders on Employee Job Performance от CBIA, 2023

Кеннет Матос, вице-президент по опросам LMW:

«Компании часто сосредотачиваются на исправлении отдельных сотрудников, чтобы помочь им быть менее напряженными и, следовательно, более вовлеченными... Наше исследование показало, что **вовлеченность сотрудников лучше прогнозируется способностью лидера справляться со стрессом, чем текущим уровнем стресса сотрудника»**

График «производительность / стресс»



Уровень стресса по Баевскому (стресс-индекс, SI)

Вегетативный баланс на основе ВСР



Бернард Голдстоун: стадии развития стресса

Стадия	Что происходит	Признаки
Повышенная вовлеченность	Вы включены на 110% в работу, хотите все успеть и сделать почти идеально	Авральный режим, цейтноты, дедлайны, нехватка ресурсов и постоянные переработки
Усталость и фрустрация	Стадия шока (тревожная реакция) – не понятно, как убрать стресс... Организм активно сопротивляется стрессу	Нехватка сил, раздражительность, тревожность, снижается иммунитет, проблемы со сном, нарушение пищевого поведения
Психофизическое истощение = раннее выгорание	Стадия сопротивления стрессу. Организм пытается «зализывать раны» от стресса. Попытка поддерживать высокую продуктивность делает стресс хроническим	Ухудшение памяти, концентрации, здоровья, расстройства ЖКТ, рвота, могут начаться панические атаки
Эмоциональное (позднее) выгорание	Стадия истощения. Постоянное воздействие стрессора приводит к просадке биологических механизмов адаптации и серьёзному ущербу здоровью	Цинизм по отношению ко всему «про работу», апатия, снижение продуктивности, трудности в общении, озлобленность.

От чего вы быстрее всего выгораете?



Топ-5 причин по мнению Кристины Маслач:

1. Чрезмерные нагрузки и жесткие дедлайны.
2. Сочетание повышенных требований к результату и отсутствие контроля над процессом работы
3. Недостаток профессионального признания и обесценивание (в т.ч. самого себя).
4. Токсичная рабочая среда: неуважение, дискриминация, конфликты в коллективе.
5. Однообразная и неинтересная работа...

Что чаще замечаете у себя?

1. Чрезмерные нагрузки и жесткие дедлайны.
2. Сочетание повышенных требований к результату и отсутствие контроля над процессом работы
3. Недостаток профессионального признания и обесценивание (в т.ч. самого себя).
4. Токсичная рабочая среда: неуважение, дискриминация, конфликты в коллективе.
5. Однообразная и неинтересная работа...

Как можно профилактировать выгорание?



Профилактика выгорания

Позиция «Выгорание - моя личная ответственность»

Дневник «Мои источники/поглотители энергии»

Баланс «Замедление/Ускорение»: каждую неделю, день, час

Выравнивание ожиданий: ретроспективы, е/н оперативки

Развитие EI, где первый шаг – эмоциональный дневник

Дневник эмоций

Время	7:00	8:00
Эмоция, чувство или ощущение	Радость	Раздражение
Дела, события (чем занимался, что происходило)	Хорошо выспался, принял душ	Позвонил сотрудник, сказал что опоздает

Защита от выгорания по мнению Адама Гранта:

Адекватные
требования к
себе и другим

Необходимая
поддержка

Оптимальный
контроль
происходящего

Грызите палочку...

Опирайтесь на ритуалы, привычные, полезные регулярные действия, чтобы стресс не разрушал вас и вашу команду... В 1999 году японец Масатоши Танака проводил экспериментальные исследования характеристик высвобождения норадреналина (NA) в мозг крысы, вызванного различными стрессовыми ситуациями.. Он подвергал крыс ударам электрического тока, которых они не могли избежать, или ограничивал их движение, привязывая им лапу скотчем, и смотрел, как этот стресс разрушает слизистую оболочку желудка. Мягко говоря, не гуманно, но давайте посмотрим на результаты и выводы.

В эксперименте участвовали две группы крыс. Первая не могла сделать совсем ничего. Вторая тоже ничего не могла сделать с электрическим током (или неподвижностью), но зато у них была деревянная палочка, которую можно было грызть. Выяснилось, что возможность грызть палочку существенно снижает уровень физиологических повреждений, вызванных стрессом. **Причина очень простая - стресс перестает быть субъективно неконтролируемым.** Пока крыса грызет палочку, ей, вероятно, кажется, что она делает все, от нее зависящее, чтобы ток прекратился. Ток от этого не прекратится раньше. Но гормоны стресса уже не разрушают организм.

Заготовки «грызть палочку»

Ретроспектива
проекта

Набор простых
упражнений

Совещание -
выравнивание

Чашка
любимого чая

Прогулка рядом
с домом

Практика
осознанности

Дыхательная
гимнастика

За что себе
скажу спасибо

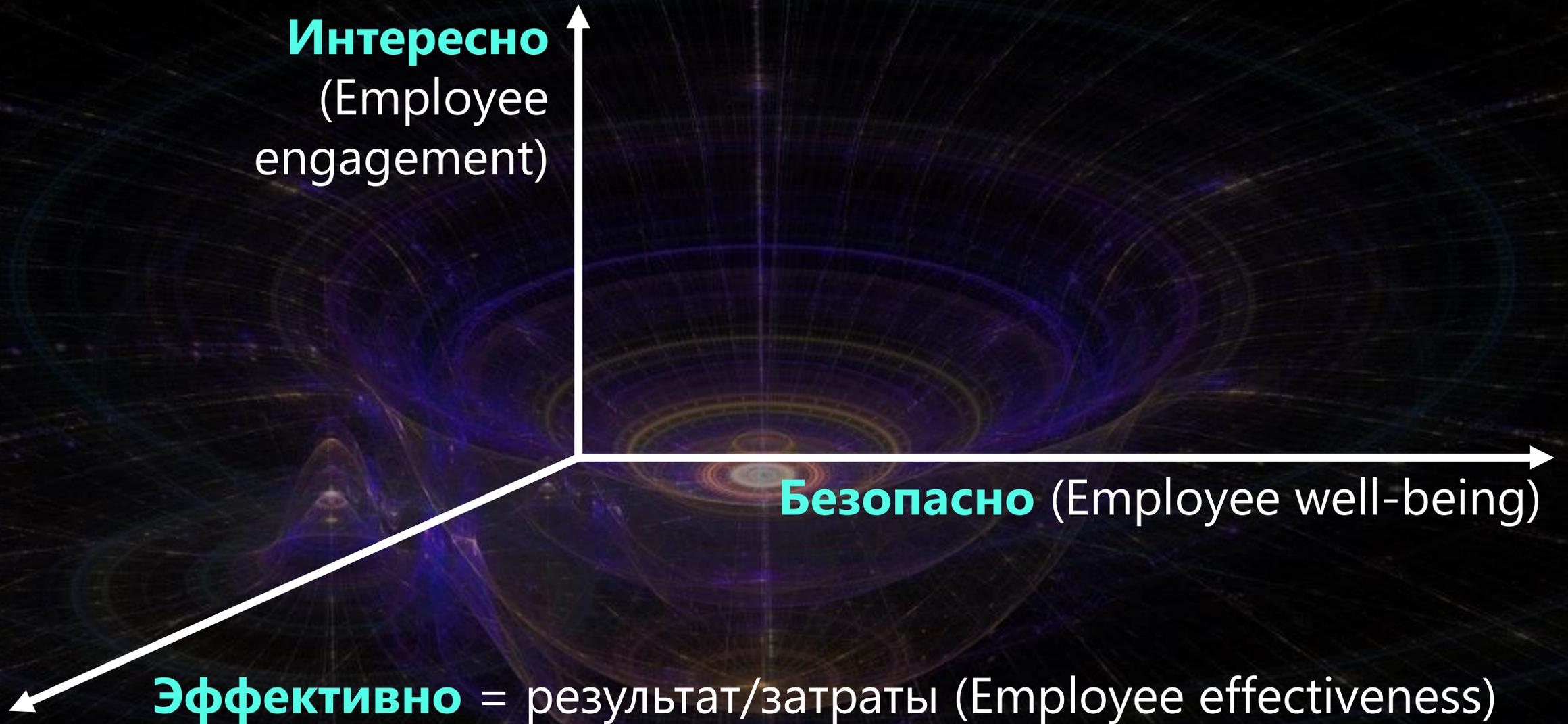
А если пропустили и нужно лечение?

1. Быстро сбросить/уменьшить нагрузку
2. Пересмотреть календарь в части зоны «Отдых»
3. Обследоваться в рамках профильного чекапа
4. Выстроить сон, возможно вместе с сомнологом
5. Сесть на жесткую инфодиету
6. Терапия замедлением с ЦФ «Счастье», а не «Успех»

Ваши вопросы и ответы

Как жить в состоянии стресса.
Как вести себя в ситуации - всё наваливается, не знаешь за что хвататься, хочется всё бросить и "залечь на дно"
подходы для сохранения длительной работоспособности и энергии руководителем
Привести реальные работающие и честные примеры и практики
Выгорание при многозадачности
Как определить симптомы выгорания? Какие первые простые действия стоит предпринять, чтобы остановить нарастающее ощущение выгорания? ТОП-10 способов превентивных мер, чтобы не дойти до такого состояния вновь.
Как руководителю быть в ресурсном состоянии и не выгореть
Как не допускать выгорания своей команды
как научиться пребывая или отдыхая вне работы не думать о работе
Зачем? Зачем все это надо руководителю, если в итоге все вот так...
Как оставаться в ресурсном состоянии
Способы эмоциональной разгрузки
Как бороться со своим выгоранием и выгоранием сотрудников, когда все задачи направлены на исключительно прибыль исключая человеческий фактор
Что нужно что бы стать руководителем, какие качества личности развивать?
Как не терять ресурсное состояние в период роста компании
любую полезную информацию как для партнеров так и для клиентов
инструменты саморегуляции
Как точно определить выгорел или нет? Что делать, если выгорание уже случилось?
Реальные примеры а не теорию
как вести себя бывшему менеджеру ставшему руководителем, как провести границы

3D-пространство для себя и команды



Александр Шемякин и команда



Ключевые компетенции:

Повышаем вовлеченность, благополучие и эффективность команд для компаний от 15 до 30 000+ человек

Об услугах: changerun.ru

YouTube: <https://youtube.com/@changerun>

Telegram-канал: <https://t.me/changerunru>

E-mail: shemyakin@changerun.ru

**Спасибо за
доверие!**



www.ChangeRun.ru