

**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](https://changerun.ru)

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

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

E-mail: [shemyakin@changerun.ru](mailto:shemyakin@changerun.ru)

Однажды в 2005-м...



# Эмоциональное выгорание - это

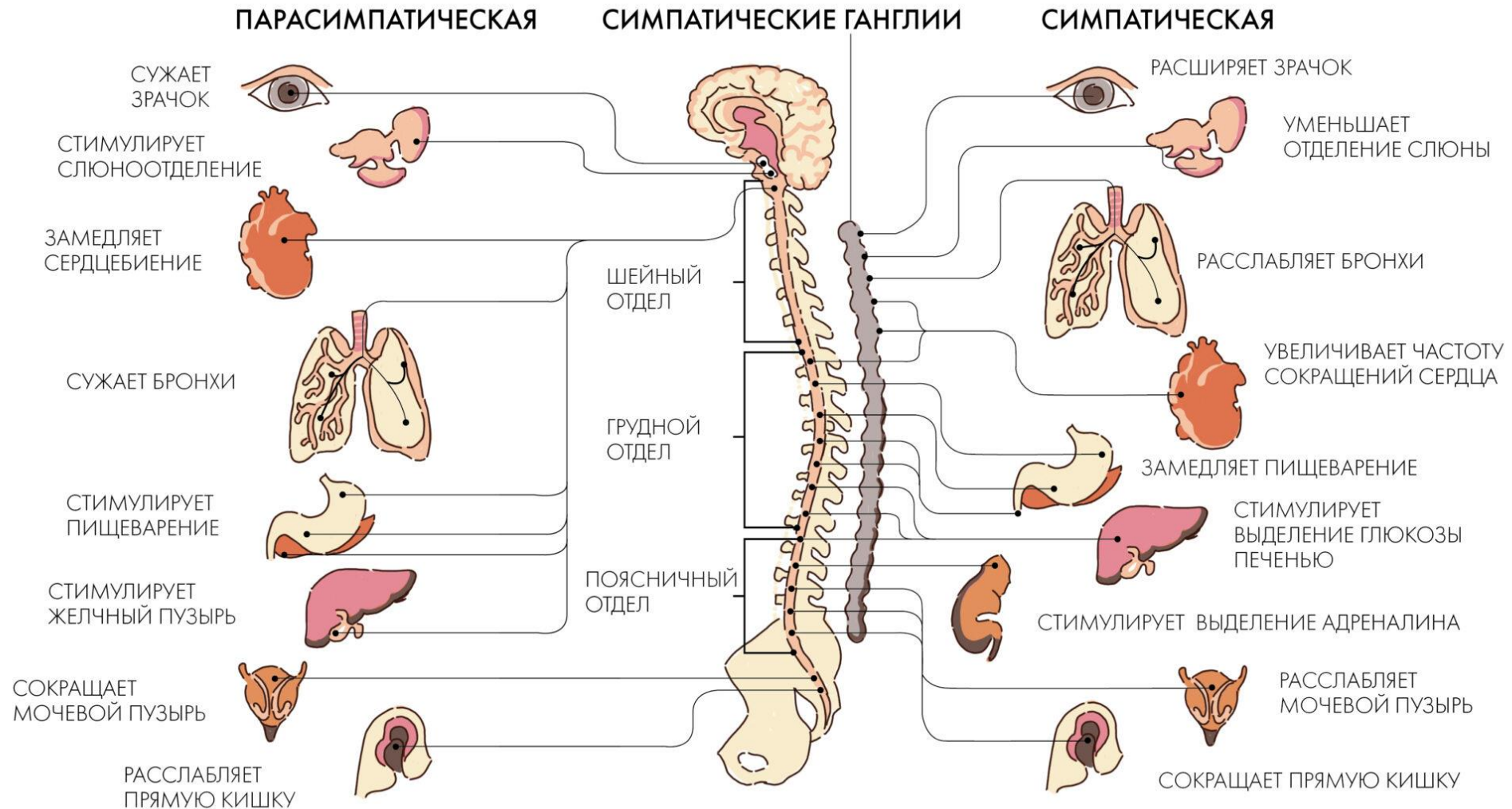
синдром, признаваемый результатом хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен

С 2019 года выгорание включено в Международный классификатор болезней

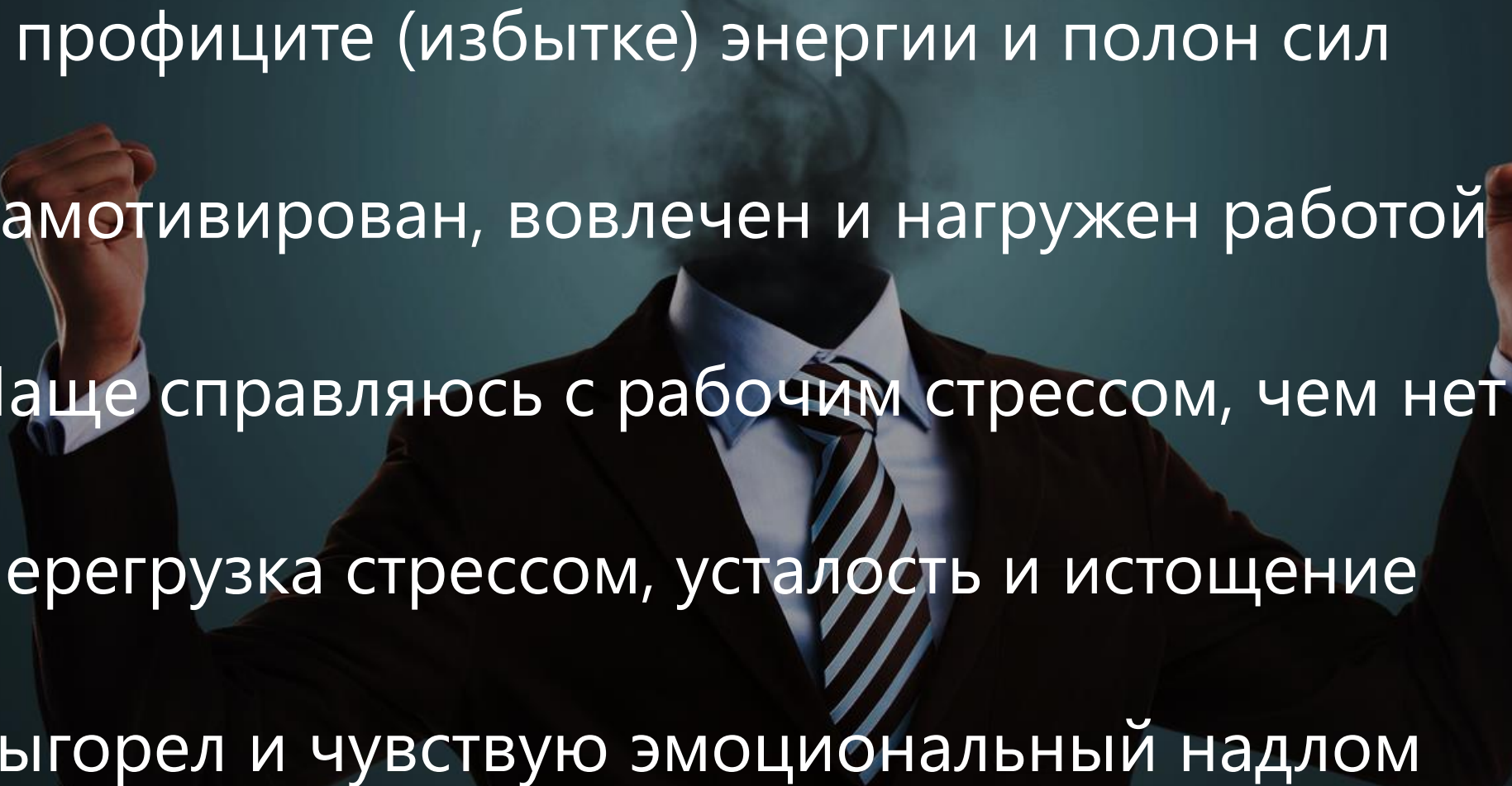
# Стресс - это

**совокупность неспецифических адаптивных**  
**(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 drifts to the right. 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

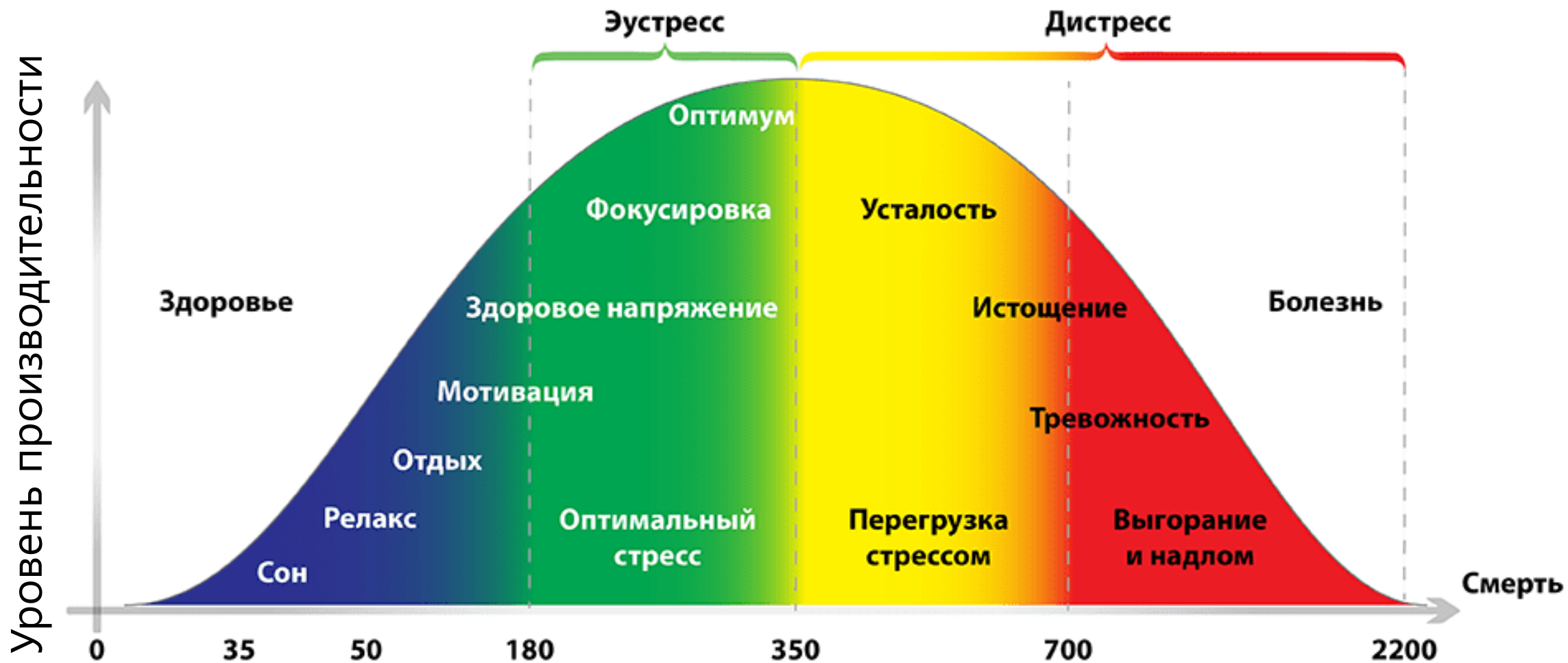
89%

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
<b>Повышенная вовлеченность</b>	Вы включены на 110% в работу, хотите все успеть и сделать почти идеально	Авральный режим, цейтноты, дедлайны, нехватка ресурсов и постоянные переработки
<b>Усталость и фрустрация</b>	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
<b>Психофизическое истощение = раннее выгорание</b>	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
<b>Эмоциональное (позднее) выгорание</b>	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
<b>Эмоция, чувство или ощущение</b>	Радость	Раздражение
<b>Дела, события (чем занимался, что происходило)</b>	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



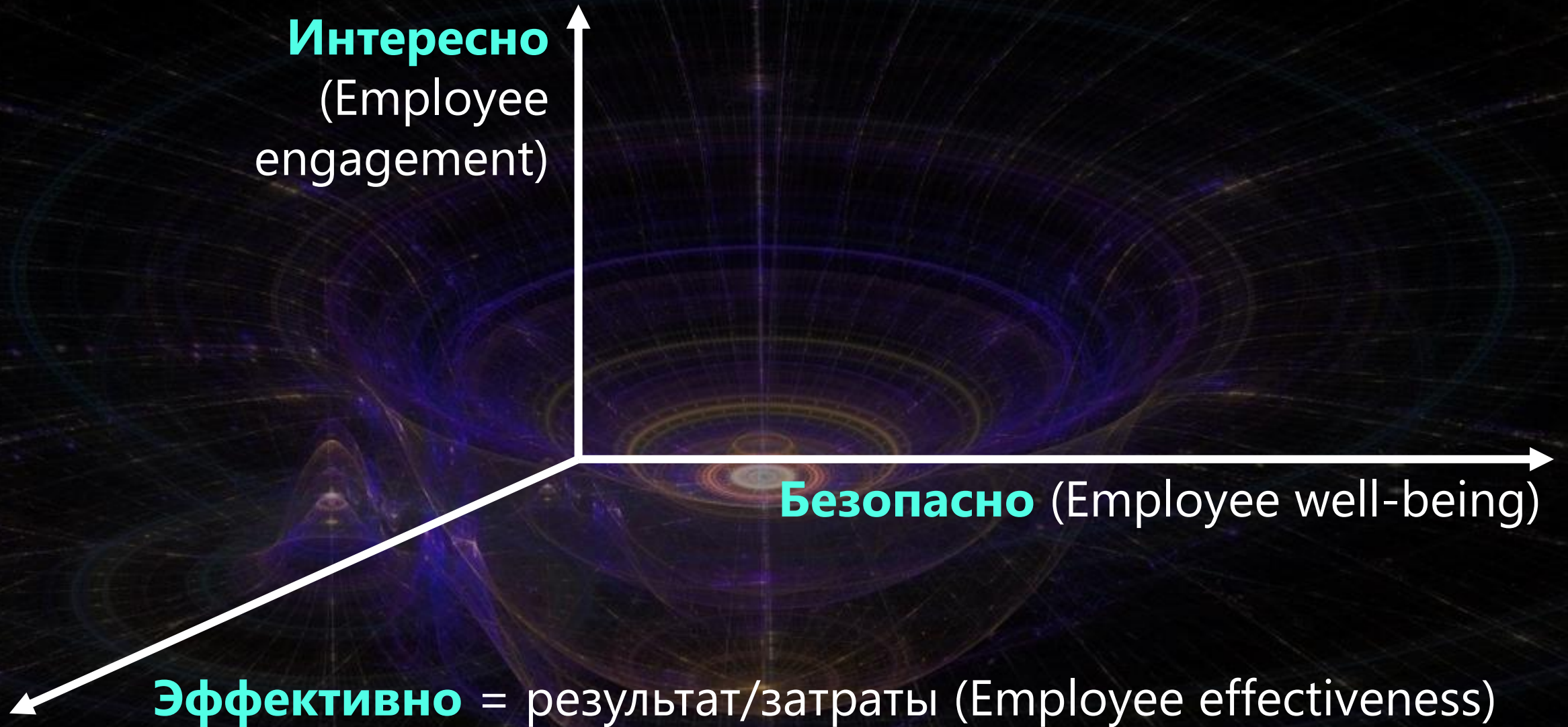
# А если пропустили и нужно лечение?

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](https://changerun.ru)

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

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

E-mail: [shemyakin@changerun.ru](mailto:shemyakin@changerun.ru)

**Спасибо за  
доверие!**



**[www.ChangeRun.ru](http://www.ChangeRun.ru)**