

рискуем остаться «на дне», на которое, по старой привычке, залегли переждать. И из которого, «отлежавшись», мы как-то, «сами собой» и «выплыли».

Специальных социологических исследований, посвященных самочувствию руководителей медицинских организаций Свердловской области, не проводилось, однако по нашим наблюдениям, их восприятие экономического кризиса и послекризисного периода, вполне соответствует вышеизложенным выводам.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ И СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ: РЕАЛИИ И МИФЫ.**

**Болтаев П.Г.,**

к.м.н., врач высшей категории,  
зав. отделением ОАР МУ ГБ №36, г. Екатеринбург;

**Скороходова Л.А.,**

к.э.н., доцент кафедры «Менеджмента и маркетинга» РГППУ;  
ведущий специалист ГК «Стратегия позитива»<sup>ТМ</sup>,  
г. Екатеринбург,

За последние 10-15 лет интенсивность труда руководителя резко возросла, что обусловлено появлением новых IT-технологий, дефицитом времени, неясными перспективами профессионального роста, необходимостью быстрого реагирования на динамику рыночной структуры, работой с большой эмоциональной нагрузкой, напряженным психологическим климатом в организации и другими составляющими менеджмента. Однако нельзя сбрасывать со счетов и факторы постоянно повторяющихся кризисных явлений, что накладывает дополнительную финансовую, социальную, моральную ответственность на руководителя, и не может не сказаться на состоянии его физического и психологического здоровья.

В середине 50-ых гг. прошлого века назад Гансом Селье введено в обиход понятие «стресс», которое заставило ученых пересмотреть общепризнанные взгляды на взаимодействие человека с окружающей средой. Наряду со специфическими ответами организма на то или иное воздействие, имеются общие реакции, связанные с активностью гормональной системы.

Среди неспециалистов появилась тенденция отождествлять стресс просто с нервным напряжением (отчасти в этом повинен термин, означающий «напряжение» в переводе с английского). Стресс – это не просто душевное волнение или нервное напряжение. В первую очередь, стресс – это универсальная физиологическая реакция на достаточно сильные воздействия, имеющая описанные симптомы и фазы (от активации физиологического аппарата до истощения). С точки зрения стрессовой реакции не имеет значения, приятна или неприятна ситуация, с которой мы столкнулись. Имеет значение лишь интенсивность потребности в перестройке или в адаптации.

Руководитель, испытывающий постоянное давление со стороны рынка, клиентов и служащих, и диспетчер аэропорта, который знает, что минутное ослабление внимания – это сотни погибших – испытывают стресс. Их проблемы совершенно различны, но медицинские исследования показали, что организм реагирует стереотипно, одинаковыми биохимическими изменениями, назначение которых – справиться с возросшими требованиями к человеческой машине.

Селье назвал это явление «адаптационным синдромом» и выяснил, что он протекает в три стадии, развертывающихся, как единый процесс:

- 1) стадия тревоги;
- 2) стадия резистентности (адаптации);
- 3) стадия истощения.

Если стресс протекает в рамках первых двух стадий – тогда все нормально, такой стресс даже полезен для организма. Если же защитных сил организма недостаточно, тогда наступает третья стадия истощения адаптационных резервов, а это уже прямой путь к болезни – так называемые психосоматические и невротические заболевания (повышенная раздражительность, бессонница, головная боль, мышечные боли различной этиологии, гипертония или вегето-сосудистая дистония, нарушения функций желудочно-кишечного тракта, бронхиальная астма, тиреотоксикоз, язвенная болезнь 12-перстной кишки, нейродермит, и ряд других болезней). В развитии вышеперчисленных симптомов, меняя неспецифическую резистентность

организма, ведущую роль играют психологические факторы, в том числе – и психологический стресс. Следствием этих хронических заболеваний являются инфаркты, инсульты и сокращение продолжительности жизни современных российских руководителей, не смотря на их, казалось бы, неограниченные возможности в получении высококачественного лечения.

Почему так происходит? Ответ на этот вопрос простой, но далеко не очевидный. В 80% случаев источник управленческих стрессов находится не во внешнем мире, а в сознании руководителя, и без устранения причин проблемы никакие таблетки и санатории не могут снять признаков стресса.

Факторы, вызывающие стресс, – стрессоры, различны, но они пускают в ход одинаковую, в сущности, биологическую реакцию стресса. На рисунке 1 представлено так называемое «дерево стресса», которое имеет крону, ствол и корни. Это «дерево» достаточно вредное, поскольку мы знаем, что невозможно погубить дерево или куст в природе, пока корень остается жив. То же самое происходит со стрессом: пока не устранены стрессоры – восстановить равновесие психическое и психологическое невозможно.

Следует рассмотреть классификацию стрессоров по степени нашего влияния на них. Это помогает осмыслить возникшую проблему, что уже является большим шагом в решении ее.

1. *Стрессоры, которые нам неподвластны:* погода, законы, налоговая система, устоявшийся уровень цен на рынке, курс доллара, покупательная способность населения, пробки на дорогах, привычки и характеры других людей, и т. д.

2. *Стрессоры, которые мы сами превращаем в проблемы.* Чаще всего подобное событие находится или в прошлом или в будущем, причём его возникновение маловероятно.

3. *Стрессоры, на которые мы можем непосредственно влиять:* взаимодействие с деловыми партнерами и конкурентами, собственные неконструктивные действия, нехватка времени, отсутствие навыка постановки целей в жизни и бизнесе. Сюда также можно отнести такие показатели здоровья, как

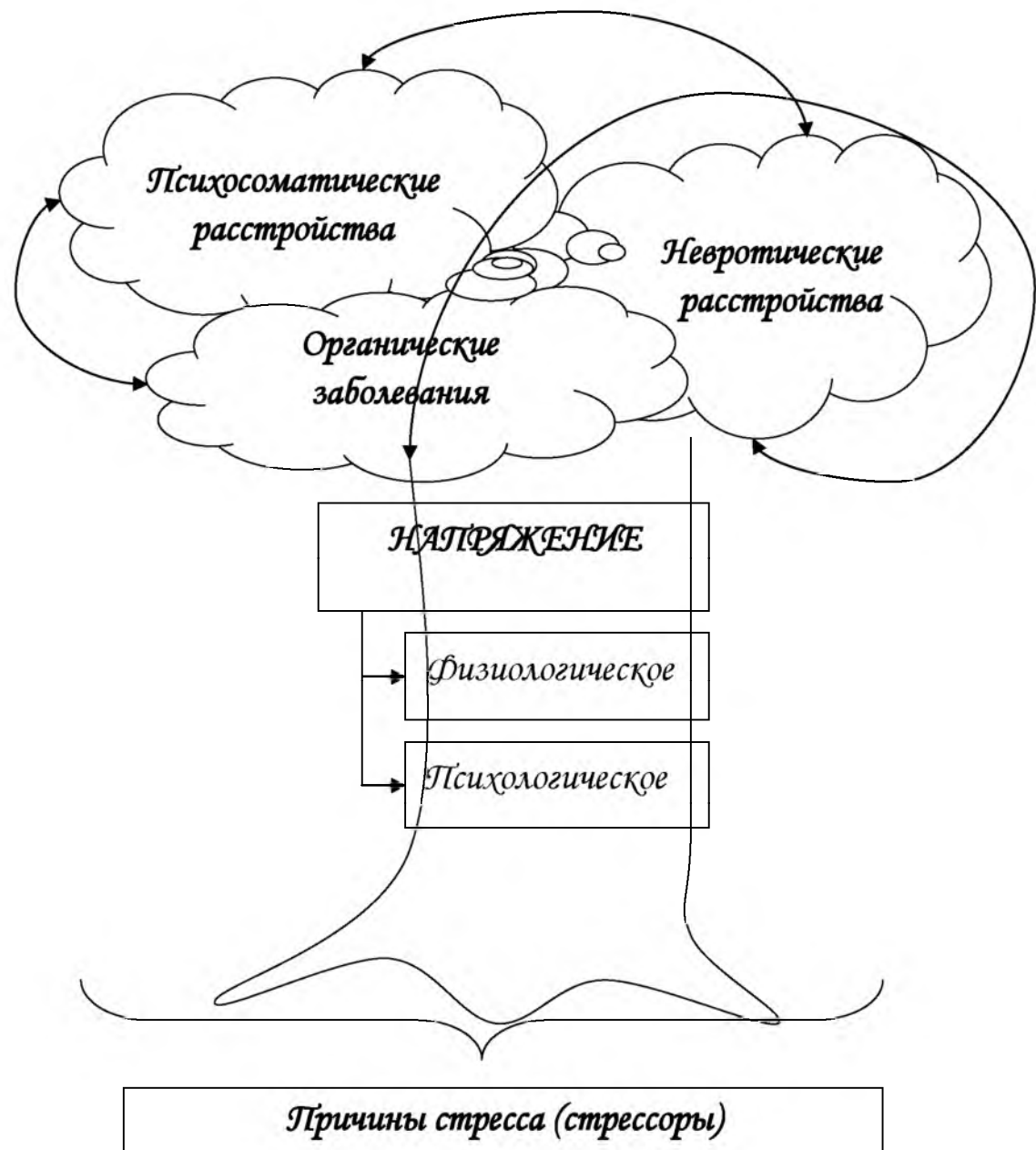


Рисунок 1 – Дерево стресса.

избыточный вес, уровень артериального давления при начальных стадиях гипертонии и другие факторы.

Отсюда и решение проблемы недомогания, если вы считаете, что она имеет психосоматическую природу. Вытеснение психологических проблем на уровень физиологии относится к пассивным способам защиты.

Все обозначенное выше рано или поздно приведёт к состоянию обозначаемому синдромом «эмоционального выгорания», впервые введенным в оборот американским психологом Фреденбергом в 1974 году. Этим термином обозначается психическое состояние людей, интенсивно и тесно общающихся с другими. Изначально Фреденберг занес в эту группу специалистов, работающих в кризисных центрах и психиатрических клиниках. Позже она объединила все профессии, предполагающие постоянное, тесное общение по типу: «person to person», или «человек – человек».

Синдром эмоционального выгорания (burn-out) представляет собой состояние эмоционального, психического, физического истощения, развивающегося как результат хронического неразрешённого стресса на рабочем месте. В разное время проблемой синдрома эмоционального выгорания занималась большое количество ученых, среди них Дж.Гринберг, Б.Перлман, Е.А. Хартман, М.Буриш, которые считают, что основными предпосылками данного синдрома являются такие факторы, как: наличие организационных проблем (слишком большая рабочая нагрузка, недостаточная возможность контролировать ситуацию, отсутствие организационной общности, недостаточное моральное и материальное вознаграждение, несправедливость, отсутствие значимости выполняемой работы). Основные симптомы и стадии развития синдрома эмоционального выгорания характерного для современного менеджера представлены на рис.2.

В ходе исследований были выделены еще три типа людей, которым грозит синдром эмоционального выгорания, или СЭВ.

*Первый тип – так называемый «педантичный».* Основные характеристики этого типа: добросовестность, возведенная в абсолют; чрезмерная, болезненная аккуратность, стремление в любом деле добиться образцового порядка (пусть в ущерб себе).

*Второй тип – «демонстративный».* Люди этого типа стремятся первенствовать во всем, всегда быть на виду. Вместе с тем им свойственна высокая степень истощаемости при выполнении незаметной, рутинной работы.



Рисунок 2 – Стадии синдрома эмоционального выгорания по М.Буришу в авторской трактовке.

*Третий тип – «эмотивный».* «Эмотики», противоестественно чувствительны и впечатлительны. Их отзывчивость, склонность воспринимать чужую боль как собственную граничит с патологией, с саморазрушением, и все это при явной нехватке сил сопротивляться любым неблагоприятным обстоятельствам.

Профилактика СЭВ должна быть комплексной и вестись в разных направлениях. Для борьбы с эмоциональным выгоранием нужно, чтобы сам человек изменил позицию «жертвы обстоятельств» на позицию «хозяина своей жизни», который сам несет ответственность за все, что с ним происходит, а значит, сам довел (или позволил довести) себя до такого состояния. Помочь в борьбе с СЭВ могут следующие способы:

1. Постановка реальных целей, достижение определенных результатов, что *повышает долгосрочную мотивацию*. Нельзя «объять необъятное». Правильно расставленные приоритеты и реальные цели дают возможность человеку чувствовать свою успешность, что, в свою очередь, повышает его самооценку.

2. *Наличие достаточных перерывов во время работы на отдых и еду.* Сверхурочная работа, а также работа дома после окончания рабочего дня, во время выходных и отпусков – это повышение степени риска развития СЭВ.

3. *Овладение умениями и навыками саморегуляции.* Доступные способы – это прогулки, тренажерный зал, общение с природой, искусством, которые позволяют расслабиться и отвлечься.

4. *Профессиональное развитие и самосовершенствование.* Одним из способов предохранения от СЭВ является обмен профессиональной информацией с коллегами или представителями других служб. Сотрудничество дает ощущение более широкого мира, чем тот, который существует внутри отдельного коллектива. Для этого с успехом используются различные курсы повышения квалификации, конференции и др.

Итак, синдром эмоционального выгорания может быть обусловлен многими факторами, например, степенью реализации карьерных устремлений

индивида, возможностью заниматься той сферой деятельности, к которой человек имеет наибольшую склонность.

Выводы:

1. Профессиональная деятельность руководителя несет потенциальную угрозу развития синдрома эмоционального выгорания;

2. Личностные черты эмоциональной неустойчивости, конформности, робости, подозрительности, склонности к чувству вины, консерватизма, импульсивности, напряженности, интроверсии, а также локус контроля имеют значение в формировании синдрома эмоционального выгорания.

3. Психопатологические структуры синдрома эмоционального выгорания у руководителей во многом основываются на личностной тревожности.

4. Наиболее тесная связь определяется между личностными чертами и тревожно-депрессивным компонентом выгорания, психосоматическими и психовегетативными нарушениями.

5. Малой выраженности синдрома эмоционального выгорания сопутствует отчетливо выраженный характерологический стержень.

6. Развитие синдрома эмоционального выгорания связано со снижением показателей психической адаптации.

#### Список литературы.

1. Стресс-менеджмент как часть менеджмента организации. Журнал «Справочник по управлению персоналом» № 2 за 2009 год [электронный доступ] <http://www.artmanage.ru/index.html>.

2. Щербатых Ю.В. Стресс руководителя // «Шеф» №10, 2004.

3. Селье Г. Когда стресс не приносит горя (Стресс без дистресса). М.: «РЭНАР», 1992. – С. 122-123.

4. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. – М.: Наука, 1983. – С.10-20.

5. Гаврилова Е.А. Роль поведенческого типа А и психического стресса в развитии ишемической болезни сердца, возможности психопрофилактики и психотерапии заболевания //Кардиология. - 1999. - №9. – С.72 -78.

6. Калуев А.В. Проблемы изучения стрессорного поведения. - Киев. 1999. – С. 27-42.

7. Щербатых Ю.В. Взаимосвязь тревожности, страха и фрустрации с активностью парасимпатического отдела вегетативной нервной системы // Материалы 7-й междисциплинарной конференции по биологической психиатрии «Стресс и поведение». М. 2003. С. 31-33.

8. Baker J. Stress appraisals and coping with everyday hassles // Progr. Reversal Theory. - Amsterdam . - 1988. - P. 117-128.