

УДК 658.012.32

**Бушуєв Денис Антонович**

Кандидат технічних наук, докторант кафедри інформаційних технологій, *orcid.org/0000-0001-5340-5165*  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**Русан Надія Ігорівна**

Студентка спеціальності управління проектами, *orcid.org/0000-0001-9927-0198*  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## ІНДИКАТОРИ СИНДРОМУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОГНІТИВНОГО ДИСОНАНСУ КЕРІВНИКА ПРОЕКТУ

***Анотація.** Керівник проекту стикається з постійним прийняттям на себе відповідальності, необхідністю безперервно зберігати свій авторитет в очах колег і підлеглих, підтримувати з ними емоційний контакт. Наслідком таких умов роботи може бути так званий феномен емоційного виснаження, що виражається в «пригніченні» емоцій, зникненні гостроти почуттів і переживань, збільшенні числа конфліктів з партнерами, байдужості і відчуженості від переживань оточуючих, втрати відчуття цінності життя, втрати віри у власні сили та ін. В даній роботі розглянуто когнітивний дисонанс та причини, індикатори емоційного вигорання проектного менеджера та їх подолання.*

***Ключові слова:** емоційне вигорання; емоційний інтелект (EQ); деперсоналізація; когнітивний дисонанс; редукція особистих досягнень*

### Вступ

Здатність до ефективного ведення бізнесу закладається вже під час створення організаційної структури підприємства, яка враховує не тільки особливості взаємодії із зовнішнім середовищем, специфіку бізнесу, а й характер внутрішньої взаємодії, принципи побудови взаємозв'язків, підпорядкованість її елементів. Створення ефективної організаційної структури насамперед спирається на системність: наявність мінімально необхідних елементів з одного боку; відсутність надмірності, з іншого; взаємне непротиворіччя між усіма елементами системи. Навіть невеликі недоліки в «архітектурі» організаційної структури, в методології організації бізнесу, не виявляються на ранніх стадіях його життєвого циклу (і/або в так званих «перинатальних» умовах) можуть призвести до значних втрат в бізнесі в майбутньому, аж до його нерентабельності та передчасної смерті. Ці загрози можуть жити в організації у «сплячому» вигляді до певного часу або до попадання в певні умови, але можуть і відразу почати проявляти себе активно в різних масштабах. В цілому їх можна віднести до організаційних «хвороб», патологій.

Діагностика проектно-орієнтованих організацій та бізнесів з точки зору виявлення організаційних «хвороб» на основі певних індикаторів є першою стадією робіт зі створення ефективної корпоративної системи управління проектами та програмами. Мета організаційної діагностики – виявити основні

проблеми, їх взаємозв'язок, а також запропонувати відповідні методи вироблення необхідних рішень для «лікування» організаційних «хвороб». Методи діагностики організаційних патологій спрямовані на визначення неповноти/надлишковості організаційних структур і методології організації бізнесу, невідповідності вимогам бізнес-процесів підприємства, неузгодженості зі стратегічним цілепокладанням і ціледосягненням, виявлення організаційно-методологічних розривів і колізій. У практиці реалізації проектів організаційного розвитку для проведення діагностики, як правило, використовуються такі методи:

- аналіз життєвих циклів продуктів, технологій виробництва, процесів управління операційною діяльністю, розвитком і здійсненням бізнесу;
- аналіз організаційної структури та управлінських помилок;
- робота з організаційними синдромами на рівнях застосовуваних методологій та їх впровадження в моделях проектів, програм та портфелів;
- самооцінки представників організації за методом 360°;
- діагностичні інтерв'ю;
- побудова графів проблем, викликів та рішень.

У процесі діагностики організація визначає симптоми потенційних хвороб, системи індикаторів їх визначення і т.ін. У процесі підготовки цих заходів

формується взаємопов'язані ланцюжки проектів за визначеними горизонтами бачення. При цьому на кожному кроці відбувається уточнення бачення проектів, організаційних методів і їх синхронізація в часі.

Найбільш схильні до симптому емоційного вигорання (СЕВ) молоді фахівці, особливо якщо їх EQ ("емоційний інтелект") недостатньо розвинений. Подібний синдром зазвичай виникає у відповідь на сильне переживання негативних емоцій, які обумовлені недостатністю власних ресурсів (емоційних, розумових) фахівця для реалізації всіх вимог щодо проекту.

Проектні менеджери, які працюють у галузях з високою комунікативною здатністю, через якийсь час можуть втратити інтерес і мотивацію до роботи, що призводить до зниження особистої ефективності та продуктивності. Для проектних менеджерів, які керують командами, де співробітники переважно працюють в системі "людина – людина", СЕВ – це повсякденна проблема. Висока комунікативна здатність – сильний стрес-фактор, особливо якщо робота людини пов'язана з сильно конкурентним середовищем і високими клієнтськими очікуваннями. У цих умовах особливої актуальності для керівника проектами набуває вивчення симптомів емоційного вигорання, когнітивного дисонансу та їх профілактики.

## Мета статті

Мета статті – побудувати модель організаційних патологій в управлінні проектами на основі запропонованої системи індикаторів. З'ясувати сутність синдрому емоційного вигорання та когнітивного дисонансу проектного менеджера. Встановити симптоми емоційного вигорання та з'ясувати профілактичні заходи, аби не допустити симптому емоційного вигорання.

## Виклад основного матеріалу

### 1. Типи організаційних патологій

З точки зору процесів створення та розвитку організацій відмітимо дві групи патологій:

- вроджені набуті в момент створення організації та її системи управління;
- набуті в процесі життєвого циклу (створення, розвитку та старіння).

З точки зору діяльності організації виділяється три типи організаційних патологій [82].

*Патології в побудові організації (структурні патології):*

- панування структури над функцією (створення нових підрозділів для вирішення проблем замість конструктивного використання наявних активів);
- відособленість підрозділів;

- несумісність особистості з функцією (частіше вона стосується керівників і виникає, коли дії управлінця вступають у протиріччя з організаційним порядком);

- бюрократія (надмірна кількість процедур).

Патології в побудові організації охоплюють всю структуру підприємства – від керуючого органу до підвідомчих ланок. Наслідком є порушення зв'язків між підрозділами, центром та відділами, уповільнення виконання рішень, збій у функціонуванні системи організації в цілому.

Патології цього типу зазвичай характерні для великих організацій і відповідають рівню технологічної зрілості та компетентності. Великим організаціям радянського стилю керування були властиві і бюрократія, і панування структури над функцією. Несумісність особистості з функцією – особливий вид патології, здатний виникнути в будь-якій організації. Тут вирішальну роль відіграє особистість керівника або співробітника.

У разі виявлення патологій цього типу в практиці управління проектами застосовується структурний аналіз, в основі якого лежить виявлення структури як відносно стійкої сукупності відносин, визнання методологічного примату відносин над елементами в системі, часткове відволікання від розвитку об'єктів. Основним поняттям структурного аналізу служить структурний елемент (об'єкт) – елемент, що виконує одну з елементарних функцій, пов'язаних з модельованим предметом, процесом чи явищем.

Структурний аналіз передбачає дослідження системи за допомогою її графічного модельного уявлення, яке починається із загального огляду і потім деталізується, набуваючи ієрархічну структуру з дедалі більшим числом рівнів. Для такого підходу характерні:

- розбиття на рівні абстракції з обмеженням числа елементів на кожному з рівнів;
- обмежений контекст, що містить лише значні для кожного рівня деталі;
- використання чітких формальних правил запису;
- послідовне наближення до кінцевого результату.

Мета структурного аналізу полягає в перетворенні загальних розпливчастих знань щодо вихідної предметної області в точні моделі, які описують різні підсистеми модельованої організації.

При моделюванні систем взагалі і, зокрема, для цілей структурного аналізу використовуються різні моделі, що відображають:

- функції, які система повинна виконувати;
- процеси, що забезпечують виконання зазначених функцій;
- дані, необхідні для виконання функцій, і відносини між цими даними;

– організаційні структури, що забезпечують виконання функцій;

– матеріальні та інформаційні потоки, що виникають у процесі виконання функцій.

Модель являє собою сукупність об'єктів і відносин між ними, яка адекватно описує лише деякі властивості модельованої системи. Модель є лише одним з багатьох можливих тлумачень системи. Це тлумачення має влаштовувати користувача в даній ситуації, в даний момент часу.

Для моделі в загальному випадку характерні чотири властивості:

– зменшений масштаб (розмір) моделі, точніше, її складність, ступінь якої завжди менше, ніж у оригіналу (при побудові моделі свідомо вводяться спрощення);

– збереження ключових співвідношень між різними частинами;

– працездатність моделі, тобто можливість в принципі працювати;

– адекватність моделі дійсним властивостям оригіналу (ступінь достовірності).

Важливо також підкреслити, що будь-яка модель відображає точку зору тієї чи іншої групи проектувальників. Кожній моделі притаманні свої цілі і завдання, і тому об'єкт бізнесу, який являє собою складний комплексний організм, як правило, описується деяким набором моделей. В сукупності вони утворюють загальну модель даної бізнес-системи.

*Патології в управлінських функціях та системі прийняття рішень (функціональні патології):*

– маятникова система підготовки та прийняття рішень (заходи і контрзаходи);

– дублювання організаційного порядку (розпорядження, які повторюють обов'язкові норми, та ін.);

– ігнорування організаційного порядку (порушення прийнятих норм);

– розрив між рішенням і виконанням завдань (ускладнення реалізації прийнятого рішення неврахованими факторами або неможливістю його здійснення);

– стагнація (нездатність до змін, невміння їх здійснювати);

– придушення розвитку надмірним функціонуванням;

– демотиваційний стиль керівництва (переважання негативної оцінки дій співробітників, відсутність заохочень);

– інверсія (результат управлінського впливу виявляється протилежним меті).

Виникненню патологій в управлінських рішеннях сприяють не тільки неправильні рішення керівних органів, а й сформовані патології в побудові

організації. Ці патології також призводять до порушення робочого процесу, викликають спади в діяльності організації.

Прикладом можуть служити так звані маятникові рішення. Ця патологія виникає через відсутність чіткої системи прийняття рішень та плану, і в підсумку результат одних дій нейтралізується іншими. Іноді вона виявляється в чистому вигляді: на вжитий захід вводиться контрзахід, а прийняте рішення скасовується. Наприклад, створення центру компетенцій з управління програмами розвитку і подальше його скасування, за обґрунтуванням важливості впровадження нової технології і повернення до старого способу виробництва і т. п. Ситуаційний підхід, відсутність програми дій, можуть бути дуже небезпечні, оскільки результат діяльності організації в цьому випадку зводиться до нуля. Компанія не розвивається і втрачає конкурентоспроможність.

Патології в організаційних відносинах (організаційні патології):

– конфлікт (розділ організації на конфліктуючі сторони, ускладнення співробітництва);

– некерованість (втрата влади керуючого органу над підвідомчими);

– незалежність від суб'єктного впливу (ситуація, коли від працівників нічого не залежить або вони пасивні, безініціативні);

– переважання особистих відносин над службовими;

– розсіювання цілей;

– виникнення клік (використання ресурсів організації керівною групою в особистих цілях).

Патології в організаційних відносинах частіше виникають на тлі управлінських помилок. Наприклад, появі безсуб'єктної патології сприяє демотивувальний стиль керівництва. Природно, що за відсутності стимулу співробітники стають менш активними і не прагнуть висувати нові ідеї.

Типовий приклад патологій в організаційних відносинах – розсіювання цілей. У кожній організації є основна мета, але її досягнення можливо лише шляхом поділу загальної мети на дрібніші цілі і завдання. У результаті постійного дроблення сукупність підцілей не буде повністю відповідати стратегічній меті організації, а підсумком стане часткове виконання мети або її невиконання. Причинами переважно є суб'єктивні чинники: неточна передача інформації, особливості сприйняття, особисті цілі співробітників. Підцілі стають основними цілями підрозділів, які вже не прагнуть до виконання загальної задачі і не беруть до уваги цілі інших підрозділів.

Це явище в тій чи іншій мірі характерне для всіх організацій, але найбільш сильно виявляється у великих фірмах з безліччю підрозділів і в компаніях

з низькою мотивацією персоналу. Через дану патологію можна оцінювати ступінь керованості організації: чим сильніше розсіювання цілей, тим нижче керованість.

## 2. Поняття і значення емоційного вигорання в керівництві проектами

У вітчизняних роботах авторами використовувалися різні варіанти перекладу англійського терміну burnout: «емоційне згорання», «емоційне виснаження» і «емоційне перегорання». Вживаються також терміни «психічне виснаження» і «професійне вигорання».

Сам термін «вигорання» був введений в 1974 р. американським психіатром Х.Фрейденбергером у зв'язку з роботою антикризових команд і визначався як деякий розлад, що виникає у людей. Спочатку це поняття визначалося як стан знемоги, душевної перевтоми, виснаження з відчуттям власної непотрібності, апатією, небажанням продовжувати працювати, що безсумнівно, знижує ефективність діяльності. У широкому сенсі вигорання являє собою афективну реакцію на хронічні стреси, які виникають у процесі роботи у професіоналів, які постійно стикаються з людьми, які опинилися в біді, потребують допомоги та підтримки [1].

У 80-ті рр. категорія ризику була розширена: тепер до неї залучаються також вчителі, юристи, політики, продавці, керівники всіх рівнів, тобто представники професій типу «людина-людина» за класифікацією Е.А. Климова. Зміст діяльності цих професіоналів сильно розрізняється, проте всіх їх об'єднує предмет їх праці – необхідність близького контакту з людьми (клієнтами, колегами), який, з емоційної точки зору, часто важко підтримувати тривалий час.

Найбільш популярним і розробленим підходом до пояснення емоційного вигорання на даний момент є концепція К. Маслач. Вона запропонувала трикомпонентну модель, яка включає в себе три феномени:

- 1) емоційне виснаження;
- 2) деперсоналізація (цинізм);
- 3) редукція особистих досягнень.

Під **емоційним виснаженням** розуміється почуття емоційної спустошеності і втоми, викликане власною роботою, а також відчуття відсутності необхідних внутрішніх ресурсів для здійснення своєї роботи. Його можна вважати внутрішньо особистісним вектором емоційного вигорання. Основними джерелами емоційного виснаження є перевантаження, а також міжособистісні конфлікти на роботі.

**Деперсоналізація** виражається в негативному, цинічному ставленні до клієнтів і колег, прагненні сприймати їх відсторонено, без співчуття і співпереживання. Таке відсторонене ставлення,

мабуть, спочатку виникає як захисна реакція на надмірну емоційну напруженість, однак згодом це може призвести до більш глибоких наслідків. Деперсоналізація являє міжособистісний вектор емоційного вигорання.

**Редукція особистих досягнень** пов'язана з самооцінкою особистості і проявляється у відчутті власної непотрібності і неефективності, в почутті, що професійні дії не досягають належного результату.

Відчуття керівником незадоволеності процесом і результатами своєї роботи, а також поява у нього симптомів емоційного вигорання є яскравими показниками того, що він в силу різних причин не справляється з покладеним на нього колом завдань. Звідси цілком закономірно впливає проблема пошуку тих самих причин, що впливають на ефективність його діяльності. Саме тут важливу роль відіграє рівень емоційного інтелекту керівника, його здатності розуміти свої власні і чужі емоції і впливати на них [3].

Найчастіше симптом емоційного вигорання зустрічається у фахівців початкового рівня, які ще не знають про цей стан і не вміють з ним працювати, або у менеджерів вищої ланки, завдання яких настільки різноманітні, що їм просто важко впоратися з таким навантаженням. Тривалий час ефективно працювати в стані емоційного вигорання неможливо. Фахівці, яких відрізняє високий рівень професійних компетенцій, як правило, розуміють цю проблему і в більшості випадків намагаються попередити той момент, коли це негативно позначиться на результатах їх роботи [9].

Згідно з опитуванням порталу HeadHunter, 74% працівників стикалися коли-небудь з проявом синдрому професійного вигорання. Кожен другий відзначив, що вже досить давно живе в стані втоми і драгується через дрібниці. 42% зізналися, що байдужі до своїх робочих обов'язків. Ще 23% не покидає відчуття професійної неспроможності та невпевненості у своїй кваліфікації. Експерти зазначають, що на відміну від стану стресу, для якого характерні втрата фізичної енергії, почуття нетерпіння і нестабільності емоцій, основними характеристиками СЕВ є притуплення емоцій, поява відчуття безнадійності і безпорадності. Співробітники з СЕВ починають негативно ставитися до своїх обов'язків і клієнтів, формується почуття пригніченості, знижується прагнення до досягнень, розвиваються психосоматичні захворювання (рисунок).

## 3. Причини когнітивного дисонансу проектного менеджера

Слід зазначити, що емоційне вигорання керівника проекту є результатом когнітивного дисонансу.

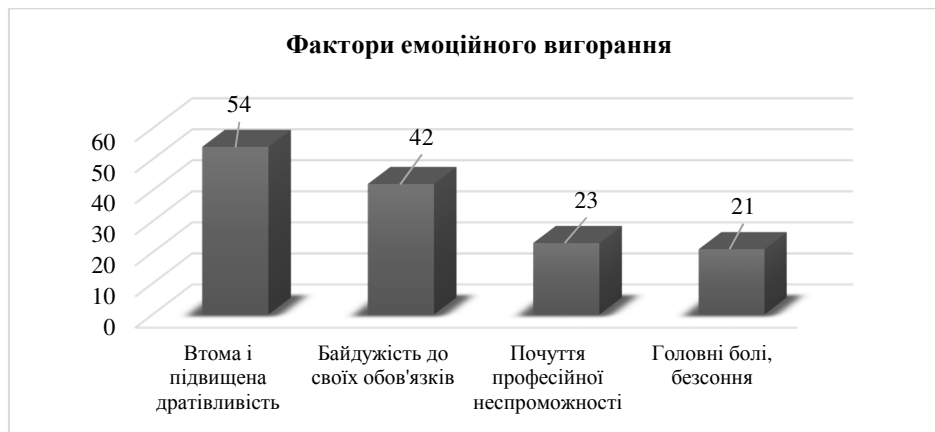


Рисунок – Співвідношення факторів емоційного вигорання

Поняття «когнітивний дисонанс» походить від двох латинських слів – «cognitio», що означає «пізнання» і «dissonantia», що означає «відсутність гармонії», і являє собою особливий стан, під час якого менеджер відчуває психічний дискомфорт, викликаний зіткненням в його свідомості суперечливих один одному переконань, ідей, реакцій щодо якогось явища чи об'єкта. Вперше теорію когнітивного дисонансу запропонував американський психолог Леон Фестингер в 1957 р. За допомогою неї він намагався пояснити конфліктні ситуації в пізнавальній сфері особистості, викликані подіями, явищами або діями інших людей. Ця теорія обумовлена двома гіпотезами:

1. У стані когнітивного дисонансу людина незмінно буде прагнути до усунення невідповідностей, що викликали його. На це впливає, головним чином, супутній дисонансу стан психологічного дискомфорту;

2. Для нейтралізації цього дискомфорту людина буде прагнути уникати ситуацій, які можуть його посилити.

Причини для виникнення когнітивного дисонансу можуть різнитися:

1. Певна ситуація не відповідає досвіду з минулого;

2. Думка однієї людини йде врозріз з думкою оточуючих;

3. Логічна невідповідність будь-яких фактів.

Вплив когнітивного дисонансу часто недооцінюється, але насправді він дуже серйозний. Як вже зазначалося, саме цей стан виникає у разі невідповідності знань людини. Тому для прийняття рішення людина іноді повинна залишити в стороні свої знання і вчинити якимось інакше, що, в свою чергу, створює невідповідність між тим, що вона думає, і тим, що вона робить. Результатом цього стає зміна установок, що просто необхідно і неминуче для того, щоб знання проектного менеджера були узгоджені. Саме це служить каталізатором того, що багато людей часто виправдовують свої вчинки, думки, помилки та дії, змінюючи свої переконання, адже це нейтралізує внутрішньо особистісний конфлікт.

Когнітивний дисонанс, залежно від ситуації, має властивість ставати сильнішим або слабкішим [8].

Інтенсивність стану дисонансу безпосередньо залежить від важливості вибору, що стоїть перед проектним менеджером. Проте будь-який факт дисонансу мотивує керівника проекту на його усунення. Способів це зробити є декілька:

1. Змінити тактику своїх дій;
2. Змінити свої переконання;
3. Критично оцінювати нову інформацію.

Появи когнітивного дисонансу можна уникнути. Найчастіше в цьому допомагає просте ігнорування будь-якої інформації стосовно проблеми, яка може відрізнитися від вже наявної. А в разі вже виникнення стану дисонансу, нейтралізувати подальший розвиток цього процесу можна, додавши в систему своїх переконань нові, замінивши ними старі. Виходить, що потрібно знайти таку інформацію, яка «виправдовує» наявні думки, і намагатися уникати протилежної інформації. Але нерідко така стратегія призводить до страху дисонансу, упереджень, виникнення особистісних розладів і навіть неврозів.

#### 4. Симптоми емоційного вигорання керівника проекту

Б. Пелман та С. Хартман виокремили основні симптоми емоційного вигорання проектного менеджера: емоційне та фізичне знесилення, деперсоналізація, знижена робоча продуктивність.

Згодом, Е. Махер (1983) у своєму огляді розширює перелік симптомів «емоційного вигорання»:

- 1) втома, стомлення, виснаження;
- 2) психосоматичне нездужання;
- 3) порушення сну;
- 4) негативне ставлення до клієнтів;
- 5) негативне відношення до своєї роботи;
- 6) зловживання хімічними агентами (кава, тютюн, алкоголь, наркотики, ліки);
- 7) переїдання або відсутність апетиту;
- 8) агресивні почуття (дратівливість, тривожність, напруженість, занепокоєння, схвильованість, гнів);

9) поганий настрій й пов'язані з ними емоції: цинізм, песимізм, почуття безнадійності, апатія, депресія, почуття безглуздості;

10) переживання почуття провини.

Бойко до таких симптомів відносить наступні:

1) симптом «незадоволеності собою»;

2) симптом «загнаності у клітку»;

3) симптом «редукція професійних обов'язків»;

4) симптом «емоційна відчуженість»;

5) симптом «особистісна відстороненість /деперсоналізація».

Дослідники називають п'ять ключових груп симптомів, характерних для синдрому емоційного вигорання керівника проекту:

1. Фізичні симптоми (фізична втома; виснаження; зміна ваги; безсоння; поганий загальний стан здоров'я; неритмічне дихання; нудота; запаморочення тощо; підвищення артеріального тиску; виразки й запальні захворювання шкіри; хвороби серцево-судинної системи).

2. Емоційні симптоми (брак емоцій; песимізм, цинізм і черствість у роботі й особистому житті; байдужність; відчуття безпорадності і безнадії; агресивність; дратівливість; тривожність; посилення ірраціонального занепокоєння; нездатність зосередитися; депресія; почуття провини; істерія; втрата ідеалів, професійних перспектив; збільшення деперсоналізації; почуття самотності).

3. Поведінкові симптоми: мале фізичне навантаження; виправдання вживання тютюну, алкоголю, ліків; імпульсивна емоційна поведінка.

4. Інтелектуальні симптоми (зниження інтересу до альтернативних підходів у вирішенні проблем; нудьга, туга, апатія, втрата інтересу до життя; більша схильність до шаблону, ніж до творчого підходу; формальне виконання роботи).

5. Соціальні симптоми (низька соціальна активність; зниження інтересу до дозвілля, захоплень; обмеження соціальних контактів; відчуття ізоляції).

Таким чином, синдром емоційного вигорання характеризується поєднанням симптомів порушення у психічній, соматичній і соціальній сферах життя [4].

Проте, найпоширенішою класифікацією симптомів є їх поділ на три основні групи: психофізичні, соціально-психологічні і поведінкові.

1. До психофізичних симптомів професійного вигорання належать такі:

- відчуття постійної втоми, яка не проходить, не тільки вечорами, але і вранці, відразу після сну (симптом хронічної втоми);

- відчуття емоційного і фізичного виснаження;

- часті безпричинні головні болі; постійні розлади шлунково-кишкового тракту;

- різка втрата або різке збільшення ваги;

- повне або часткове безсоння (швидке засипання і відсутність сну рано вранці, починаючи з

4 години ранку або, навпаки, нездатність заснути увечері до 2-3 години ночі і "важке" пробудження вранці, коли потрібно вставати на роботу);

- постійний загальмований, сонливий стан і бажання спати протягом всього дня;

- задуха або порушення дихання при фізичному або емоційному навантаженні;

- помітне зниження зовнішньої і внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору, слуху, нюху і дотику, втрата внутрішніх, тілесних відчуттів [2].

2. До соціально-психологічних симптомів професійного вигорання належать такі неприємні відчуття і реакції:

- байдужість, нудьга, пасивність і депресія (знижений емоційний тонус, відчуття пригніченості);

- підвищена дратівливість на незначні, дрібні події;

- часті нервові "зриви" (спалахи невмотивованого гніву або відмова від спілкування, "відхід в себе");

- постійне переживання негативних емоцій, для яких в зовнішній ситуації причин немає (відчуття провини, образи, підозрливості, сорому, скутості);

- відчуття неусвідомленого неспокою і підвищеної тривожності (відчуття, що "щось не так, як треба");

- загальна негативна установка на життєві і професійні перспективи (за типом "Як не старайся, все одно нічого не вийде").

3. До поведінкових симптомів професійного вигорання характерні такі вчинки і форми поведінки працівника:

- відчуття, що робота стає все важчою, а виконувати її – все важче;

- керівник відмовляється від ухвалення рішень, формулюючи різні причини для пояснень собі та іншим;

- дистанційованість від співробітників і клієнтів, підвищення неадекватної критичності [6].

#### 4. Профілактика синдрому емоційного вигорання керівника

Багато керівників компаній вже замислюються про підвищення працездатності працівників не тільки за допомогою бізнес-навчання і адміністративних важелів, але і використовуючи технології «Стрес-менеджменту», «Work-life Balance», розвиваючи "емоційну компетентність" співробітників. Це проявляється не тільки в оплаті корпоративного фітнесу чи добровільного медичного страхування, але і в регулярній діагностиці стресу, ротатії співробітників зі зміною видів діяльності і залучення психологів для навчання навичкам стресостійкості. В цілому більшість практик управління емоційним стресом придумані давно, і класичне «кращий відпочинок – зміна діяльності» звучить цілком сучасно і зараз.

Профілактика СЕВ повинна бути комплексною та здійснюватися у різних напрямках [7].

Керівник може допомогти своєму підлеглому в цій нелегкій справі – боротьбі з емоційним вигорянням. Наприклад:

1. Чітко роз'яснити кожному співробітникові його місце в структурі, його функції, права і посадові обов'язки.

2. Відслідковувати особливості відносин між співробітниками і створювати сприятливий психологічний клімат у колективі.

3. Обговорювати з працівниками перспективи їх професійного зростання з чітким позначенням критеріїв просування. Таким чином це запобігає одному з головних явищ СЕВ – відчуття безглуздості роботи.

4. Виробити традиції у всьому: діловий стиль одягу, щотижневі наради з колегами, спільний колективний відпочинок та ін.

5. Структурувати роботу і організувати робочі місця так, щоб справа стала значущою для виконавця.

6. Створити в організації перспективи горизонтальної кар'єри (з урахуванням особливостей психологічної сумісності).

7. Оптимізувати професійне навантаження, змінити (за необхідності) графік чергувань, запровадити додаткові форми морального і матеріального заохочення співробітників та ін.

8. Особливе значення мають надання співробітникам можливості вносити свої пропозиції в робочий процес і створювати умови для їх впровадження [10].

9. При цьому для керівника не менш важливо займатися самоосвітою і самовихованням, профілактикою розвитку СЕВ у себе самого, що виражається, наприклад, у нетерпимості до думки, що відрізняється від власної, грубощів у спілкуванні з працівниками, прагненні перевищувати свої повноваження та ін. Стиль керівництва колективом повинен бути гнучким і адекватним [5].

Щоб уникнути СЕВ, необхідно дотримуватися таких правил:

- намагатися розраховувати й обдумано розподіляти свої навантаження;
- навчитися переключатися з одного виду діяльності на інший;
- простіше ставитися до конфліктів на роботі;
- не намагатися завжди і в усьому бути першим, кращим і т. д.

## Висновки

Під емоційним виснаженням розуміється почуття емоційної спустошеності і втоми, викликане власною роботою.

Емоційне вигорання вже називають епідемією ХХІ століття, оскільки його поширеність активно збільшується. Щоб попередити зниження якості роботи, керівникам слід зайнятися профілактикою даного синдрому, вчасно змінювати співробітників, забезпечувати своєчасні підвищення кваліфікації і поїздки на конференції.

## Список літератури

1. Егорова М.С. Генотип. Среда. Развитие: Когнитивные стили и их место в структуре психологических признаков / М.С.Егорова // Современная зарубежная социальная психология. – М.: Изда-во Московского ун-та, 2004. – С. 1-126.
2. Карвасарский Б.Д. Когнитивно-поведенческая психотерапия / Б.Д.Карвасарский. – СПб.: Питер, 2000. – С. 2-14.
3. Адаир Джон. Искусство управлять людьми и самим собой. Серия: Психология общения – Эксмо, 2006. – 327 с.
4. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин. – СПб: СПбГУП, 2010. – 533 с.
5. Оксеноид К.Э. Управление социальным развитием организации / Учеб. пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2007. – 160 с.
6. Трунов Д.Г. Синдром сгорания: позитивный подход к проблеме // Журнал практического психолога. – 1998. – N 8. – С. 84-89.
7. Бойко В.В. Энергия эмоций. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 474 с.
8. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
9. Лаврова К., Левин А. Синдром выгорания: профилактика и управление. Пособие для сотрудников, работающих в программах снижения вреда. – Сеть снижения вреда Центральной и Восточной Европы (ССВЦВЕ). 2006. – 69 с.
10. Аршава И. Ф. Эмоциональная стойкость личности и її диагностика / Ирина Федоровна Аршава. – Д.: Вид-во ДНУ, 2006. – 336 с.

Стаття надійшла до редколегії 26.12.2016

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. С. Д. Бушуєв, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

### Бушуєв Денис Антонович

Кандидат технических наук, докторант кафедры информационных технологий, [orcid.org/0000-0001-5340-5165](http://orcid.org/0000-0001-5340-5165)

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

### Русан Надежда Игоревна

Студентка специальности управления проектами, [orcid.org/0000-0001-9927-0198](http://orcid.org/0000-0001-9927-0198)

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

## ИНДИКАТОРЫ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА И ПРЕОДОЛЕНИЯ КОГНИТИВНОГО ДИССОНАНСА

**Аннотация.** Руководитель проекта сталкивается с постоянным принятием на себя ответственности, необходимостью непрерывно сохранять свой авторитет в глазах коллег и подчиненных, поддерживать с ними эмоциональный контакт. Следствием таких условий работы может быть так называемый феномен эмоционального истощения, что выражается в «подавлении» эмоций, исчезновении остроты чувств и переживаний, увеличении числа конфликтов с партнерами, равнодушии и отчужденности от переживаний окружающих, потери ощущения ценности жизни, утраты веры в собственные силы и др. В данной работе рассмотрены когнитивный диссонанс и причины, симптомы эмоционального выгорания проектного менеджера и их преодоление.

**Ключевые слова:** эмоциональное выгорание; эмоциональное истощение; эмоциональный интеллект (EQ); деперсонализация; когнитивный диссонанс; редукция личных достижений

### Bushuev Denis

PhD, Associated professor, Department of Information Technology, [orcid.org/0000-0002-7815-8129](https://orcid.org/0000-0002-7815-8129)  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kiev

### Rusan Nadiia

Student of specialty of Project Management, [orcid.org/0000-0001-9927-0198](https://orcid.org/0000-0001-9927-0198)  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kiev

## INDICATORS OF EMOTIONAL BURNOUT SYNDROME PROJECT LEADER AND OVERCOMING COGNITIVE DISSONANCE

**Abstract.** The project Manager is faced with the constant responsibility, the need to continuously maintain its credibility in the eyes of colleagues and subordinates, maintain emotional contact. The consequence of such conditions may be the so-called phenomenon of emotional exhaustion, resulting in "suppressing" emotions, the disappearance of the sharpness of feelings and experiences, increase in the number of conflicts with partners, indifference and alienation from the experiences of others, loss of sense of value of life, loss of faith in their own forces etc. In this paper, the cognitive dissonance and causes, symptoms of emotional burnout project Manager and overcoming them.

**Keywords:** emotional burnout; emotional exhaustion; emotional intelligence (EQ); depersonalization; cognitive dissonance; reduction of personal achievements

### References

1. Egorova, M.S. (2004). *Genotype. Environment. Development: Cognitive styles and their place in the structure of psychological traits. Modern foreign social psychology. Moscow, Russia: Publishing house of the Moscow University, 1-126.*
2. Karvasarsky, B.D. (2000). *Cognitive-behavioral therapy. SPb.: Piter, 2-14.*
3. Adair, John. (2006). *The art of managing people and yourself. Series: Psychology of communication. Eksmo, 327.*
4. Parygin, B.D. (2010). *Social psychology. The origins and prospects. SPb: Spbgup, 533.*
5. Oxenoid, K.E. (2007). *Management of social development organization. Proc. allowance. Moscow, Russia: Flinta: MPSI, 160.*
6. Trunov, D.G. (1998). *The Syndrome of combustion: a positive approach. Journal of the practical psychologist, 8, 84-89.*
7. Boyko, V.V. (2004). *Energy of emotions. 2nd ed. Rev. and extra. SPb.: Piter, 474.*
8. Vodop'yanova, N.E., Starchenkov E.C. (2008). *Burnout Syndrome: diagnostics and prevention. 2-e Izd. SPb.: Peter, 336.*
9. Lavrov, K., Levin, A. (2006). *Burnout Syndrome: prevention and management. Allowance for employees working in harm reduction programs. The harm reduction network in Central and Eastern Europe (CEEHRN). 69.*
10. Arshava, I.F. (2006). *Emotional stability of the person and her diagnosis. D: View-at the BOTTOM, 336.*

### Посилання на публікацію

- APA Bushuev, Denis & Rusan, Nadiia. (2017). Indicators of emotional burnout syndrome project leader and overcoming cognitive dissonance. *Management of Development of Complex Systems*, 29, 26 – 33.
- ГОСТ Бушуєв Д.А. Індикатори синдрому емоційного вигорання та подолання когнітивного дисонансу керівника проекту [Текст] / Д.А. Бушуєв, Н.І. Русан // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 29. – С. 26 – 33.