

УДК: 316.6, 005.95

1.5. «Невидимый стресс» при стабильных показателях: кейс диагностики психоэмоционального напряжения в подразделении финансовой организации

Ноакк Н.В., Костина Т.А., Ивлева А.Е.
ЦЭМИ РАН, Москва, Россия

Представлен опыт краткосрочного (1 месяц) психологического сопровождения подразделения финансовой организации. Несмотря на стабильные экономические результаты коллектива, руководство отмечало сильную скрытую напряженность. Использованы методы глубинных интервью и исследования социальных представлений для диагностики психического состояния сотрудников. Выявлены ключевые риски: доминирующая тревожность и усталость, высокая эмоциональная зависимость от руководителей, социальная изолированность линейных сотрудников, расхождение декларируемой и реальной мотивации. Разработаны рекомендации по коммуникации и поддержке. Обсуждена перспектива интеграции полученных данных в агентно-ориентированные модели для прогнозирования организационной динамики. Подчеркнута важность "мягкой" диагностики для выявления скрытых рисков устойчивости команды.

Введение

Современные организации все чаще сталкиваются с ситуацией, когда формальные экономические показатели не отражают скрытого психоэмоционального неблагополучия коллективов. Данный кейс описывает опыт работы с подразделением крупной финансовой организации, где руководство фиксировало атмосферу неопределенности и напряжения среди сотрудников при отсутствии видимых кризисных признаков и стабильных рабочих результатах. Целью пилотного проекта (1 месяц) была апробация методики выявления "невидимых" психологических факторов риска и разработка управленческих рекомендаций.

Методы

В ходе работы с подразделением использовался набор диагностических критериев, позволяющих системно оценить текущее состояние коллектива. Эти критерии определили основу для разработки универсальных метрик, пригодных для последующей формализации в рамках будущей методики.

Учитывая настороженность коллектива и ограниченное время, применены "мягкие" качественные методы, минимизирующие сопротивление:

1. Глубинные интервью с руководителем подразделения, его заместителем и специалистами (оценка состояния команды, климата, рисков).
2. Исследование социальных представлений (метод свободных ассоциаций). Выявление ключевых элементов восприятия работы, ценностей, мотивации сотрудников.
3. Индивидуальные консультации и супервизии. Для руководителя и заместителя (управление командой, профилактика выгорания).

Попытка провести анкетирование с использованием валидированных методик GAD-7 и PHQ-9 среди линейных сотрудников показала высокий уровень формального ответа и саботажа, сотрудники либо игнорировали вопросы о тревоге и депрессии, либо указывали исключительно позитивные, одобряемые обществом ответы. Это согласуется с данными интервью, согласно которому само присутствие внешнего психолога уже вызывало в коллективе степень настороженности и ощущение «скрытой оценки».

Было решено отказаться от применения объемных стандартизированных опросников и тестов, чтобы избежать усиления тревожности и снижения доверия к инструментам оценки психологического состояния.

Основные результаты и наблюдения.

1. Эмоциональный фон. Доминируют тревожность, усталость, настороженность. Выявлено значительное расхождение между внешним спокойствием и внутренними переживаниями, сопротивление прямой диагностике эмоций.

2. Лидерство. Высокая эмоциональная зависимость коллектива от поведения формальных руководителей. Роль руководителя как "эмоционального контейнера". Отсутствие выраженных неформальных лидеров среди рядовых сотрудников, усиливающее индивидуализацию.

3. Социальная реализация/вовлеченность. Специалисты сплочены, но зависимы от настроения руководства. Линейные сотрудники социально изолированы, работа воспринимается сугубо индивидуально. Дефицит общения, потребность в социальном взаимодействии. Работа – средство обеспечения стабильности, а не платформа для самореализации.

4. Доверие. Высокое - к непосредственному руководителю, среднее – между сотрудниками, низкое – к инструментам психологической оценки. Страх последствий открытого выражения проблем.

5. Ключевое расхождение в мотивации (через социальные представления). Вопреки ожиданиям руководства (доминанта - деньги), ядро представлений сотрудников о работе составили "ответственность", "стабильность", "общение", "профессиональная идентичность".

6. Риски. Рост эмоциональной усталости, управленческие ошибки из-за эмоциональной вовлеченности руководителей, потенциал скрытых конфликтов.

7. Сильные стороны. Высокая дисциплина, ответственность, лояльность руководству и культуре, готовность к изменениям при адекватной коммуникации.

Обсуждение и выводы

Одним из наиболее значимых результатов стало расхождение между исходными управленческими представлениями о мотивации сотрудников и реальной структурой их ценностных установок. Изначально как высшее руководство, так и непосредственные руководители подразделения предполагали, что основной мотив работы для сотрудников связан преимущественно с уровнем заработной платы. Однако результаты исследования социальных представлений (метод свободных ассоциаций) показали иную картину: деньги не вошли в ядро социальных представлений о работе, а наиболее частотными и значимыми категориями стали ответственность, стабильность, общение и элементы профессиональной идентичности.

Этот результат подчеркивает ценность применения метода исследования социальных представлений как инструмента глубокой диагностики аспектов мотивации. Полученные данные позволили скорректировать управленческое восприятие мотивирующих факторов и сформировать более адекватные рекомендации по развитию командной культуры и внутренней коммуникации. В дальнейшем использование данного метода целесообразно включить в базовый диагностический модуль методики, особенно при работе с коллективами, где управленческие стереотипы о мотивации сотрудников могут не совпадать с их реальными установками.

Пилотный проект подтвердил возможность выявления значимых "невидимых" психологических рисков (эмоциональное напряжение, десоциализация, мотивационные расхождения) в коллективе со стабильными формальными показателями, используя деликатные качественные методы. Метод исследования социальных представлений оказался особенно ценным для преодоления управленческих стереотипов о мотивации.

Практические рекомендации включали оптимизацию внутренней коммуникации, создание ритуалов неформального взаимодействия, развитие практик обратной связи, работу с эмоциональным состоянием руководителей.

Перспективным направлением развития методики признана интеграция с агентно-ориентированным моделированием (АОМ). Выявленные параметры (мотивационные профили, реакции на стили руководства, уровень доверия, паттерны групповой динамики) могут стать основой для создания моделей, прогнозирующих:

- реакцию коллектива на управленческие изменения;
- сценарии организационной динамики с учетом "мягких" факторов;
- потенциальный экономический эффект (снижение текучки, ошибок, затрат на адаптацию, повышение устойчивости).

Заключение

Представленный кейс демонстрирует практическую значимость системной, но ненавязчивой психологической диагностики для выявления скрытых угроз устойчивости команды и обоснования превентивных управленческих мер.

Отдельно следует отметить диагностическую ценность метода исследования социальных представлений как средства выявления глубинных мотивационных установок сотрудников, не всегда совпадающих с управленческими ожиданиями.

Формирование набора ключевых оценочных критериев — таких как эмоциональный фон, структура лидерства, уровень доверия, показатели включенности и социальной реализации — позволяет в дальнейшем перейти к построению более системной и воспроизводимой методики психологической работы с корпоративными коллективами.

Разрабатываемая методика, особенно в связке с АОМ, имеет высокий потенциал для повышения эффективности управления корпоративными коллективами в условиях неочевидных психологических рисков.

Литература

1. Adil, A., et al. Organizational Psychology, 2022, Vol. 12, No. 3.
2. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands–Resources model. Journal of Managerial Psychology. 2007.
3. Dirks K.T., Ferrin D.L. Trust in Leadership. Journal of Applied Psychology. 2002.
4. Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review. 1995.
5. McKinsey & Company. Building social capital in the workplace. 2022. (URL) (ЕСТЬ И ЗА «2024»); <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#tech-trends-2024>
6. Абеляшева А.Г. Понятие формального и неформального лидера в организации. 2015. (URL)

References in Cyrillics

1. Абеляшева А.Г. Понятие формального и неформального лидера в организации. 2015. (URL..

Ноакк Наталия Вадимовна – к.психол.н., ведущий научный сотрудник
ЦЭМИ РАН ORCID 0000-0001-8696-5767
n.noack@mail.ru

Костина Татьяна Анатольевна – младший научный сотрудник
ЦЭМИ РАН ORCID 0000-0001-8696-5767
kostina1@yandex.ru.ru

Ивлева Анна Евгеньевна – клинический психолог
ЦЭМИ РАН ORCID 0000-0001-8696-5767
anchiku@gmail.com

Ключевые слова

организационная психология, психологическая диагностика, эмоциональное состояние коллектива, доверие в организации, социальные представления, агентно-ориентированное моделирование.

Natalia Noakk, Tatiana Kostina, Anna Ivleva. "Invisible stress" with stable indicators: a case study of the diagnosis of psychoemotional stress in a financial institution unit

Keywords

organizational psychology, psychological diagnostics, emotional state of the team, trust in the organization, social representations, agent-based modeling

DOI: 10.34706/DE-2025-03-05

JEL classification G11, O34, Z1.

Abstract

The experience of short-term (1 month) psychological support of a financial institution unit is presented. Despite the stable economic results of the team, the management noted a strong hidden tension. Methods of in-depth interviews and research of social representations were used to diagnose the mental state of employees. The key risks are identified: dominant anxiety and fatigue, high emotional dependence on managers, social isolation of line staff, discrepancy between declared and real motivation. Recommendations on communication and support have been developed. The prospect of integrating the data obtained into agent-based models for predicting organizational dynamics is substantiated. The importance of "soft" diagnostics is emphasized in order to identify hidden risks to the stability of the team.