

Коли команда мовчки виснажується: ранні ознаки втрати людей

Команди рідко руйнуються голосно...

Наталія Кот, 02 вересня 2026 р.



Наталія Кот

Сертифікована експертка Європейського співтовариства з охорони праці (ESOSH).
Власниця NEBOSH International General Certificate in Occupational Health and Safety.

Магістриня педагогіки та психології вищої школи

Начальниця відділу охорони праці та навколишнього середовища
ТОВ «РЕФОРМ»

«Приховане виснаження» у дзеркалі нашого опитування

55%+

не можуть відкрито
говорити про проблеми без
страху

60%+

організацій не аналізують
причини вигорання та
плинності кадрів системно

50%+

керівників не мають
алгоритмів реагування на
ранні сигнали

Анатомія мовчання: чому люди перестають говорити?

Страх вразливості

Побоювання здатися
«недостатньо
професійним» або
«слабким»

Ілюзія глухоти

«Я казав про
навантаження, але
нічого не
змінилось...»

Культура «затиснутих зубів»

Героїзація
перепрацювання як
норми

Психологічна дистанція та цинізм

Захисний
механізм психіки
(не моя справа,
сарказм,
формалізм)

Гіперангажованість → формалізація → психологічна відстороненість

Поведенкові маркери для керівника

Сфера	Зміни в поведінці (на що звернути увагу)
Комунікація	Зменшення ініціативи, мовчання на нарадах, перехід на суто формальне спілкування, уникнення зустрічей тет-а-тет.
Робочий ритм	Затримки відповідей, зсув робочих годин на пізню ніч/вихідні, падіння якості роботи.
Емоційний фон	Низька толерантність до змін, спалахи роздратування або байдужість до результату, сарказм щодо нових проєктів, іронічне знецінення рішень керівництва.
Приховані конфлікти та мікрогрупування	Поява кулуарних обговорень замість відкритої дискусії, пасивна агресія (ігнорування дедлайнів колег, пасивні коментарі в чатах).

Безпечна атмосфера & приховане виснаження

МАРКЕР БЕЗПЕЧНОЇ АТМОСФЕРИ

- ✓ Люди ставлять складні запитання та сперечаються по суті
- ✓ Помилки обговорюються для пошуку рішень
- ✓ Команда ділиться не лише успіхами, а й високим навантаженням

МАРКЕР ПРИХОВАНОГО ВИСНАЖЕННЯ

- ✗ Усі з усім погоджуються, але виконання затягується
- ✗ Помилки приховують до останнього моменту
- ✗ На запитання «Як справи?» відповідають коротким «норм».

Швидкий чек-лист

- 1 Зниження ініціативності та мовчання на обговореннях
- 2 Сарказм, цинізм або роздратування щодо нових завдань
- 3 Постійне виконання завдань в неробочий час, без звернення по допомогу
- 4 Усе зазначене

Який із сигналів ви найчастіше спостерігаєте у своїй команді?

Що зробити вже сьогодні?

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗУСТРІЧЕЙ 1:1

«Що з дедлайном?»



«Як тобі з поточним обсягом?
Що забирає найбільше
ресурсів?»

ЛЕГАЛІЗАЦІЯ ФОКУСУ ТА ПРАВА НА «STOP»

Нормалізація відмови від
вторинних зустрічей.

Встановлення «тихих годин».

ПЕРША ДОПОМОГА ПРИ ВИЯВЛЕННІ СИГНАЛУ

Не ігнорувати.

Розділити відповідальність.

Маршрутизація.

Місток до рішення

Точкові заходи не працюють, коли система підтримує виснаження.

