



ДЕПАРТАМЕНТ ТРУДА
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
НАСЕЛЕНИЯ
ГОРОДА МОСКВЫ



Москва –
добрый город



Благотворительное собрание

В(е) вме(те)!

Выгорание

Волонтёрам, сотрудникам,
руководителям и супервизорам
в помогающих сферах



Этот буклет предназначен для тех, кто работает в некоммерческих организациях и участвует в оказании помощи людям в трудных жизненных ситуациях.

Он состоит из четырёх частей:

1. Диагностика. Что такое выгорание и как понять, есть ли у вас или коллег признаки эмоционального выгорания.

2. Профилактика выгорания и развитие устойчивости. Что делать, чтобы выгорание не произошло, и какие есть инструменты, чтобы улучшить самочувствие.

3. Борьба с выгоранием. Какие меры можно принять и что делать, когда выгорание произошло.

4. Памятка для волонтеров. Что важно знать и делать, чтобы волонтерство не стало причиной выгорания.

Буклет будет полезен руководителям для составления плана профилактики выгорания для всего коллектива. В буклете выделены шаги, которые на уровне системы организации помогут сделать работу более безопасной для специалистов и эффективной для подопечных.

Сотрудникам и волонтерам буклет поможет принять необходимые меры при признаках выгорания.

Психологам, которые ведут супервизии, поможет иметь возможность более системно решать проблемы выгорания в некоммерческих организациях.

Диагностика выгорания

Что такое выгорание
и как его распознать



Признаки выгорания

Какие есть признаки выгорания и от чего зависит, случится ли выгорание или нет

У выгорания есть три основных признака:

1. Физическое и эмоциональное истощение.

2. Снижение профессиональной уверенности.

3. Изменение отношения к подопечным, коллегам или деятельности. Изменение отношения проявляется в отстранённости или наоборот в чрезмерной вовлечённости.

Именно наличием комплекса проявлений, который затрагивает все сферы жизни, выгорание отличается от усталости или других состояний.

Термин «выгорание» касается профессионального контекста и не следует применять его к опыту из других сфер жизни.

На то, выгорает ли человек, влияет его собственная устойчивость и система вокруг него.

Устойчивость — это не врождённые характеристики, а знания и навыки, которым можно научиться. Если помимо индивидуальных навыков устойчивости, в организации есть система поддержки — тогда профессиональная устойчивость будет расти.

Хотя личностные особенности и навыки важны для того, сформируется выгорание или нет, но выгорание — это системная проблема, на которую также влияют и внешние факторы: отношения с коллегами, цели, процесс и система работы.

Если вы не уверены в том, какое именно состояние вы сейчас переживаете, лучше всего обратиться к специалисту.

Стадии развития выгорания

Как развивается выгорание и как с этим связана организация, в которой работает человек

Выгорание развивается постепенно.

Этот процесс можно разделить на 4 стадии. Если знать проявления каждой из них, можно замечать ухудшения состояния и предотвращать выгорание.

Выгорание проявляется на всех уровнях жизнедеятельности человека: физическом, эмоциональном и когнитивном.

С каждым этапом состояние становится хуже и вернуться к хорошему самочувствию становится сложнее.

1. Мобилизация ресурсов

Сначала человек берёт на себя много задач. Ему всё интересно, он не может точно оценить необходимое количество ресурсов для задачи в новой организации — берётся за всё.

Эта стадия начинается из-за следующих причин:

Мотивация на сверхдостижения. Проявляется в энтузиазме, переоценке своих ресурсов, гипермотивации и склонности брать больше работы, чем требуется.

Или слабые личные границы. Из-за сложностей с выставлением границ, человек берёт на себя то, что не может потянуть.

Эта стадия проявляется в следующих признаках:

Физически ничего не беспокоит. Сотрудник или волонтер может усердно работать допоздна, а потом с утра продолжать в таком же ритме. В целом работа приносит

интерес, радость и удовлетворение. На хобби и семью тоже хватает времени и сил.

Когнитивная лёгкость. Есть ощущение, что всё схватывается налету и легко рождаются новые идеи. В целом всё успешно.

На уровне организации выгорание будут вызывать:

Ненормированная нагрузка. Ненормированная нагрузка принята как негласная норма. Считается, что работать правильно — это значит работать очень много. Работать сверхурочно и в выходные — вынужденная необходимость, иначе подопечным будет плохо.

Отсутствие понятных целей. Из-за отсутствия понятных целей появляется многозадачность и хаотичность задач. Не очень понятно, что именно и зачем мы делаем, но это как-то и кому-то должно помочь.

Управление с упором на личности. В управлении людьми фокус смещается на личности, личные достижения и межличностные отношения. В организации работают за похвалу и одобрение.

Нет профилактики выгорания. На уровне организации нет признания и профилактики выгорания, не выделяется время и ресурсы для поддержки сотрудников. Системная профилактика заменяется неформальными отношениями.

Считается, что выгорание — результат чувствительности сотрудников и личная проблема, которую можно решить на личной терапии.

2. Всё не супер, но нормально

Если не происходит сильного стресса, человек может долго находиться на этой стадии.

Начинают накапливаться системные сложности:

Конец гипермотивации. Из-за когнитивного искажения кажется, что *настоящая жизнь* была в начале работы, а то, что сейчас, — уже не очень. Хочется вернуть тот задор и ту радость.

Важно помнить, что то возбуждённое состояние — это период в начале новой деятельности, а в регулярной жизни работа будет спокойнее.

Снижение эффективности. Постепенно нарастает усталость, а эффективность — снижается.

Физических проявлений нет. Уходит ощущение постоянной лёгкости. Нормальный цикл сна и отдыха: работа, усталость, отдых и снова желание работать.

Когнитивных проблем нет. В целом всё в порядке. Человек видит задачи более реалистично. Нет такого полёта идей, как на первой стадии.

Возможны чувства вины и стыда. Возможно, человек чувствует вину или стыд из-за то, что не всё успевает или работает не так самоотверженно, как в начале.

На уровне организации выгорание будут вызывать:

Текучка сотрудников. Текучка сотрудников усиливает стресс сотрудников и волонтеров и поддерживает систему сравнения себя с другими. Если сотруднику или волонтеру некомфортно с работой, об этом не принято говорить — проще уйти.

Обособленность сотрудников. Развитие капсульности и отгороженности сотрудников и волонтеров. Они замыкаются в себе или формируются «кланы» с жёсткими внешними границами и гибкими внутренними.

Неясный процесс принятия решений. Если в организации не прояснены или не реализуются процессы принятия решений, то в команде формируется неформальные каналы принятия решений.

У сотрудников и волонтеров появляется ощущение бесконтрольности и неуправляемости результата.

Часто на этом этапе руководители осознают проблемы в команде и пытаются починить коммуникацию, а не всю систему.

3. Астеническая стадия

Это стадия постепенного ухудшения. Она возникает после того, как на человека в слегка истощённом состоянии наваливаются проблемы и кризисы.

Если в проблемных ситуациях человек не уделяет им должного времени и ресурсов, а в организации нет поддерживающих процессов — наступает кризис. После кризиса вернуться в обычное состояние будет сложнее и дольше.

На этом этапе проблемы становятся более заметны:

Экономия ресурсов. Начинает работать механизм психологической защиты — и человек неосознанно начинает экономить ресурсы. Он меньше видится с друзьями, меньше времени уделяет хобби, объясняя себе, что не успевает из-за работы.

Таким образом постепенно из жизни начинают уходить процессы, которые питали человека ресурсами.

Конфликтность. Повышается конфликтность в семье, с коллегами и подопечными на работе. Человек может становиться менее сдержанным или наоборот копить

напряжение внутри.

Так как ресурсов мало, небольшие недопонимания могут вызывать сильное напряжение и конфликты.

Изменение отношения к подопечным. Выгорание может проявляться в отношениях с подопечными двумя разнонаправленными процессами: слиянием или дистанцированием.

И чрезмерная вовлеченность в жизнь подопечных, и отстранённость являются яркими признаками выгорания.

При слиянии специалист начинает уделять больше времени подопечным, начинает чувствовать особую близость с ними и выстраивать более близкие, чем профессиональные, отношения.

Специалист стремится помочь большему количеству людей. Чувствует сильную вину, если не смог помочь — и старается её загладить.

Внешне это может считываться как *душевный специалист*, который не остаётся равнодушным и стремится по-настоящему помочь.

В таком слиянии много сочувствия и сопереживания, но помощи мало. Такие отношения могут принести вред и самому специалисту, и подопечным.

Этот вариант выгорания сложно распознать, если нет супервизора и навыка работы с выгоранием.

При дистанцировании специалисту становится трудно выдерживать эмоции подопечных, их просьбы и запросы.

Он становится более жёстким и дистантным, раздражается на клиентов. Это может проявляться в обесценивании, сарказме, пассивной агрессии или игнорировании.

Когда появляется дистанцирование, сначала человек чувствует что-то странное. Он понимает, что раньше относился к подопечным более спокойно и было желание помочь. А сейчас что-то изменилось.

Если в коллективе не принято такое отстранённое отношение к подопечным, может возникнуть профессиональная неуверенность.

Если же в коллективе принята отстранённость и есть коллеги с выгоранием — такое отношение к подопечным будет нормой. Отношение объясняется тем, что «с ними по-другому нельзя», «иначе они не понимают» и «вас много, а я одна».

В коллективе становится нормой обсуждение подопечных в негативном тоне. Специалисты и волонтеры объединяются внутри коллектива против подопечных.

Если в организации нет процессов для снижения выгорания, в таком виде коллектив может долго и устойчиво существовать. Новые специалисты быстро выгорают и присоединяются к отстранённости коллектива.

Проблемы со здоровьем. На этом этапе могут случаться небольшие проблемы со здоровьем, которые тянут на себя внимание, но не останавливают работу. Например, простуды и головные боли.

Постоянная усталость. Тяжело почувствовать себя отдохнувшим. Усталость ощущается даже после выходных и с утра после сна.

Экономия ресурсов. Из-за постоянной усталости человек начинает ещё больше экономить ресурсы: лень вставать, лень пройтись в соседний кабинет, лень куда-то поехать.

Зависимости. Активируются зависимости. Человек начинает пить больше кофе, больше курить, больше употреблять алкоголь, больше смотреть сериалы или Ютуб.

Снижение креативности. Снижается креативность. Трудно придумывать что-то новое, потому что это долго и требует ресурсов.

Снижение внимания. Человек становится менее внимательным: забывает задачи, встречи, теряет вещи.

Снижение эффективности. Задачи, которые раньше давались более-менее легко, становится выполнять сложнее и они требуют больше времени.

Снижение способности переключаться. Сложно переключиться с одного дела на другое: с работы — на дом, с дома — на работу.

Снижение мотивации. Начинаются мысли о том, что не хочется или лень идти на работу. Слабость и нежелание идти на работу нарастают со временем.

На уровне организации выгорание будут усугублять:

Отсутствие системной профилактики. Если система не реагирует на снижение продуктивности сотрудника, не пересматриваются задачи сотрудника, если сотрудник не получает регулярную обратную связь, ресурсы и поддержку на этой стадии — возрастает дискомфорт и снижается долгосрочная мотивация.

Многозадачность и срочность. Многозадачность и срочность позволяет замаскировать сложности. Часто режим аврала поддерживает впечатление, что задачи выполняются: краткосрочные задачи выполняются, а долгосрочные цели остаются не решёнными и не проясненными.

4. Пик выгорания

На этой стадии у сотрудников и волонтеров проявляются все признаки выгорания:

Сомнения в компетентности. Работа даётся сложнее, а задачи выполняются дольше. Поэтому человек начинает всё чаще сомневаться в своей компетентности.

Агрессия на подопечных. Если работа связана с людьми, особенно сильно страдает эмпатия. Подопечные вызывают злость и раздражение. На подопечных может быть направлена прямая агрессия.

Конфликты с коллегами. Конфликты с коллегами происходят всё чаще. Человек замыкается в себе, реже взаимодействует с людьми: коллегами, друзьями и близкими.

Потеря смысла. Человек теряет смысл того, что делает. Ему кажется, что всё бесполезно и все усилия ни к чему не приводят.

Психическое истощение. Нарастает психическое истощение. Приходится заставлять себя заниматься работой. Работа превращается в формальные действия без вовлечённости.

Хронические заболевания, боли и простуды. Проявляются физические проблемы: головные боли, боли в теле неясного генеза, частые простуды и проблемы с ЖКТ. Обостряются хронические заболевания.

Усталость, апатия и нарушение сна. Человек чувствует усталость и апатию. Ритм сна и отдыха нарушается: вечером не заснуть из-за тревоги, а с утра сложно встать.

Если процессы в организации не будут меняться, выгорание будет усугубляться дальше.

Профилактика выгорания и развитие устойчивости

Что делать,
чтобы не было
выгорания



На уровне организации

Какие принципы и процессы можно использовать в организации для развития профессиональной устойчивости и предотвращения выгорания

Обычно в профилактике выгорания используются информационные или командообразующие форматы: семинары, тимбилдинг и советы по заботе о себе.

Однако для минимизации выгорания в организации должны реализовываться не только эти меры, но целый комплекс форматов для профилактики выгорания.

Система предотвращения выгорания должна быть встроена в процесс как четкий механизм, а не набор запоздалых действий. Какими бы трагичными и ужасными ни были аспекты работы, работа может приносить удовлетворение.

Ресурсы для предотвращения выгорания создаются в организации за счёт регулярных практик, признания ценности труда сотрудников и ответственности организации.

В помогающих профессиях и благотворительности выгорание не может быть преодолено, если оно понимается как проблема отдельного человека и его нездорового отношения к работе.

Выгорание — это системное явление. Оно возникает в результате столкновения рабочего стресса, неэффективности системы организации работы и дефицита ресурсов и поддержки для подопечных и сотрудников.

Принципы профилактики выгорания

Для предотвращения выгорания в организации должны быть реализованы следующие принципы:

Признание ценности профессиональной устойчивости.

Долгосрочная устойчивость людей и организации признаётся ценной. Организация выделяет ресурсы для этого.

Упреждение. Выгорание предотвращается, а не выжидаются проблемы и ликвидируются последствия. Создаются и используются практики работы с выгоранием, не дожидаясь волны выгорания в коллективе.

Регулярность и системность. Проводится регулярная работа с рабочим стрессом до того, как сотрудник выгорел.

Обучение навыкам. Навыки профилактики выгорания и развития устойчивости признаются настолько же важными для специалиста, как и навыки самой профессии.

Адаптация новых сотрудников. Для новых сотрудников разработана программа вхождения в рабочий процесс.

Ответственность организации. Организация берёт на себя ответственность за состояние своих сотрудников в выгорании.

Системная проблема. Борьба с выгоранием рассматривается как системная задача организации, а не индивидуальная проблема сотрудников и волонтеров.

Принцип обязательного минимума. Участие в практиках укрепления профессиональной устойчивости в организации считается обязательным для сотрудников.

Аспекты профилактики выгорания

Какие организационные аспекты важно учитывать при профилактике выгорания

Цели и задачи организации. Как в организации определены цели и задачи работы? Понятны ли эти цели сотрудникам? Соответствует ли деятельность организации этим целям и задачам на данный момент? Насколько оперативно организация реагирует на изменения в приоритетах деятельности и как быстро доносит это до сотрудников и волонтеров?

Ценности организации. Какие внутренние ценности есть в организации? Как они транслируются? Есть ли официальные и негласные ценности? Не находятся ли они в конфликте? Поощряется ли переработка и работа без больничного? Или ценится нормированный рабочий день?

Коммуникация. Как в организации построена коммуникация между сотрудниками, волонтерами и руководством? Регулярная ли коммуникация? Существует ли практика замалчивания изменений? Существует ли практика, при которой решения принимает негласный лидер в обход сотрудника, в чьей компетенции находится вопрос?

Вклад и успехи. Как в организации происходит признание вклада сотрудников и отмечаются успехи? Выделяется ли на это время? Есть ли ритуал и практики признания вклада? Или существуют только дисциплинарные меры и проблемный подход?

Распределение ответственности. Есть ли в организации четкое распределение должностных обязанностей и сфер ответственности? Или не понятно, кто за что отвечает? Знают ли сотрудники и волонтеры, к кому обращаться с вопросами и проблемами?

Встречи

Какие встречи необходимо проводить команде по сопровождению подопечных

Летучки. Ежедневно или еженедельно. Для того, чтобы оперативно обменяться информацией, обсудить цели и согласовать планы.

Обсуждение случаев в работе. Еженедельно, для кризисных команд — чаще. Для того, чтобы ставить и отслеживать оперативные цели для каждого подопечного, обменяться информацией по подопечным, предотвратить двойные действия или важные решения, о которых должна быть в курсе вся команда.

Супервизии сотрудников. Раз в две недели, для кризисных команд — еженедельно. Супервизии — это особый вид профессиональной поддержки для разбора результатов деятельности, процессов и рабочих отношений. Это возможность соотнестись с коллегами не только фактически, но и эмоционально.

Разбор инцидентов. По необходимости. Для того, чтобы разобрать инцидент или проблему: обсудить, поддержать и создать план для предотвращения в будущем.

Планирование и подведение итогов. Ежемесячно или ежеквартально, плюс раз в год. Для того, чтобы признать вклад сотрудников и волонтеров, запланировать деятельность команды и подвести итоги.

Встречи для синхронизации с другими командами. Раз в квартал и по необходимости. Для того, чтобы наладить процессы между разными командами. Это позволяет видеть более широкую картину организации.

Документы

Какие документы необходимо иметь в организации для предотвращения выгорания

Важно, чтобы не было двойных стандартов и правила соблюдались. Руководитель сам должен придерживаться общих правил.

Важно оперативно обновлять документы в ходе работы, чтобы они оставались на самом деле рабочим.

Миссия, ценности и цели организации. Для того, чтобы сотрудники и волонтеры могли сверяться, работают ли они в одном направлении с другими коллегами.

Важно, чтобы текущая работа всех сотрудников и волонтеров была связана с миссией, ценностями и целями организации.

Структура работы по случаям. Для того, чтобы специалисты и волонтеры понимали, какие конкретно шаги нужно пройти при работе с подопечным от начала и до завершения работы.

Какие документы использовать и заполнять? Где они хранятся? С кем консультироваться на разных этапах? Что делать в сложных ситуациях?

Принципы коммуникации. Для того, чтобы сотрудники и волонтеры понимали, как в организации принято взаимодействовать друг с другом.

Отвечают ли на письма после 22:00? В каких случаях назначают встречу? Как долго длятся совещания? В какой срок нужно отвечать на письма?

Цепочка принятия решений. Для того, чтобы вся команда одинаково понимала, у кого какая ответственность, у кого

какие полномочия и кто какие решения принимает.

Какими полномочиями обладает специалист на месте?

Можно ли отказать подопечному в работе или это решение принимается на общем совете?

Скрипты решений для сложных ситуаций. Чтобы сотрудники не терялись и понимали, как действовать в сложных, срочных или чрезвычайных ситуациях.

Что делать, если подопечному стало плохо? Кому звонить, если подопечный отказывается взаимодействовать?

Должностные инструкции. Для того, чтобы сотрудники и волонтеры ясно понимали зоны своих полномочий и ответственности.

Не всегда можно полностью прописать то, что делает каждый сотрудник. Но ориентировочные инструкции важно иметь для каждой должности.

Система адаптации новых сотрудников. Для того, чтобы упростить сотруднику вхождение в коллектив, а его коллегам — период взаимной адаптации. Нагрузка будет распределена равномерно и прозрачно.

Что нужно узнать новым сотрудникам и волонтерам? Как организовано знакомство с коллективом? Какие документы нужно прочитать? Кто и как сопровождает первое время на работе? К кому и по каким вопросам он может обращаться?

На персональном уровне

Почему специалисты помогающих профессий выгорают

Индивидуальное выгорание в любой профессии связано с работой на грани ресурса и воздействием установок и привычек, которые нарушают баланс рабочего и нерабочего, общественно полезного и личного.

Выгорание происходит, когда когнитивные и эмоциональные требования превышают наши ресурсы.

В помогающих профессиях предъявляются высокие требования не только ко времени и усилиям, но и к эмпатии, пониманию, способности к адаптации, к моральным установкам и ценностям. Поэтому в благотворительности люди выгорают чаще других.

Помогающие профессии в современном мире подразумевают объективность, доброжелательную нейтральность и профессиональную дистанцию в отношениях.

Специалист должен уметь устанавливать отношения *клиент—специалист* и соблюдать границы взаимодействия. Границы создают устойчивость и защищают от опасностей помогающей роли.

Если такие границы не установлены, не соблюдаются или нарушены, вместо устойчивой профессиональной позиции появляются более личные отношения.

Это выводит специалиста из безопасности, ведёт к выгоранию и может навредить работе.

Сохранять профессиональную позицию помогают внутренние установки и навыки устойчивости.

Установки

Какие внутренние установки могут вести к выгоранию и какие помогают профессиональной устойчивости

Про перфекционизм

По-настоящему хороша и значима только та работа, которая глобально меняет мир.

Если я не делаю идеально, это бесполезно.

Небольшие ежедневные дела — важны.

Они ценны. Именно они приводят к большим изменениям.

Про оценку вклада

Я не могу помочь всем, потому что я мало или плохо работаю.

Я отвечаю даже за ситуации, которые находятся вне зоны моего влияния.

Я оцениваю свой вклад не по количеству бед у подопечных, а по тому, что и как я сделала.

На количество бед влияет много факторов, которые от меня не зависят.

Про проблемы

Мне просто нужно больше думать о том, как решить проблему выгорания.

Руководители и коллеги не должны знать, что у меня проблема. Они посчитают меня некомпетентной.

Я не должна всё делать сама.

Я могу просить о помощи.

Рабочие проблемы лучше обсуждать и решать вместе с командой и руководителем.

Про зону влияния

Я хочу помочь всем и во всём.

Я не могу вынести то, что у меня это не получается.

Я понимаю свои сильные и слабые стороны.

Я понимаю, на что я могу повлиять и на что не могу.

Про ощущения

Если я плохо себя чувствую, это можно перетерпеть.

Я могу сделать всё, несмотря на свои ощущения.

Мои чувства имеют значение и помогают понять, в какой ситуации я нахожусь и что мне нужно поменять.

Про всесилie

Если я не справляюсь — значит, что со мной что-то не в порядке.

Это стыдно, поэтому я никому не должна говорить.

Я не должна всегда справляться со всем в жизни и работе.

Другие люди могут помочь посмотреть на проблему с другой стороны.

Про границы

Мне просто нужно больше работать. Чем больше я работаю, тем лучше.

Профессиональные границы — это важная часть эффективности.

Навыки профессиональной устойчивости

Какие навыки необходимы для предотвращения выгорания и развития профессиональной устойчивости

Профессиональная устойчивость — это способность балансировать внутренние ресурсы и требования профессиональной роли.

Разделение личного и профессионального. Навык помогает экономить ресурсы и не тратить каждый раз время и силы на придумывание нового формата взаимодействия.

Появляются рамки и опора, которые можно отслеживать при контакте с подопечным. Когда есть понятные границы, проще следить за их соблюдением.

Понимание профессиональной роли и зоны

ответственности. Навык помогает выстраивать реалистичные цели в работе с подопечным: *из спасти человека до помочь человеку с конкретной ситуацией при условии его необходимой минимальной включенности в процесс.*

Если понимать свои ограничения и границы зоны влияния, тогда проще справляться с «неудачами» и реагировать на подопечных, у которых есть чрезмерные ожидания.

Также из такой роли проще просить о помощи. Так как понятные задачи и цели и легче осознавать, когда что-то идёт не так и нужно вмешательство другого специалиста или помощь супервизора.

Синхронизация деятельности и личных целей. Если у специалиста есть потребность развиваться в определенном направлении, а работа связана с другой деятельностью, то такой конфликт целей может приводить к быстрому выгоранию и снижению профессиональной уверенности.

Соотнесение личных и организационных целей дает специалисту и волонтеру ощущение устойчивости и возможность продвигаться по собственному плану развития.

Понимание границ в отношениях клиент—специалист и способность их сохранять. Границы и сеттинг (условия взаимодействия) дают возможность структурировать процесс и помогают специалисту и подопечному оставаться в рамках конкретной помощи и быть сфокусированными на конкретной задаче.

Чем яснее видны границы взаимодействия, тем четче становятся взаимоотношения с подопечным, даже если они сложные и личные.

Способность анализировать свою работу и свои реакции.

Навык профессиональной рефлексии важен, чтобы продолжать учиться работать с людьми.

Состояние специалиста много говорит о том, что происходит между специалистом и подопечным.

При работе с людьми каждая ситуация уникальна и сталкивает специалиста с новыми вопросами, проблемами, темами и формами взаимоотношений, которые раньше были неизвестны или плохо изучены. Работе с людьми нельзя научиться раз и навсегда. Обучение происходит постоянно, от случая к случаю.

Без этого навыка профессиональное развитие останавливается, специалист становится менее чувствительным и более ригидным.

Способность определять своё состояние и искать ресурсы в случае ухудшения состояния. Оценивать своё состояние важно, потому что справляться с выгоранием проще и более эффективно на ранних стадиях.

Борьба с выгоранием

Что делать,
если выгорание
произошло



На уровне организации

Что делать, если сотрудники организации выгорают

Оцените систему работы в организации. Используйте информацию из раздела «Профилактика выгорания и развитие устойчивости».

Обычно у выгорания есть причины в пяти областях: нагрузка, цели и задачи, оценка вклада и признание, коммуникация в коллективе и система профессиональной поддержки.

Проведите собрания или интервью с сотрудниками. Для работы с выгоранием необходим открытый диалог и возможность из первых уст услышать о том, что в организации работы вызывает стресс конкретно у вашей команды.

Попробуйте пригласить специалиста по коммуникациям. Разговор с сотрудниками — это сложный этап. На нём могут проявиться застревание в эмоциях, отрицание системных сложностей, активизация конфликтов.

Если вы этого никогда не делали, помощь специалиста по коммуникации будет полезна.

Сформулируйте факторы выгорания. Причинами выгорания могут быть как процессы, на которые повлиять сложно или невозможно: социальное неблагополучие подопечных и политическая система, — так и процессы, на которые влиять нужно и можно.

Выпишите все причины и факторы и разделите их по этим критериям.

Составьте план действий. Придумайте и запишите, что стоит сделать с каждой из причин.

Действуйте. Дальше нужны конкретные изменения в организации. Без изменений выгорание коллектива продолжится.

Выгорание может привести к увольнению большого количества сотрудников. Иногда текучка кажется естественной для организации с высоким уровнем стресса в работе, но, скорее всего, текучка — это следствие выгорания.

Попробуйте поработать с супервизором или коучем. Даже когда причины определены, а мнение команды услышано, бывает сложно начать действовать.

Попробуйте понять, что именно вас удерживает от действий. Начните работать с супервизором или коучем для того, чтобы преодолеть внутренние препятствия

Оцените результат. Как вы узнаете, что успешно воздействовали на ситуацию в вашей организации? Как вы поймёте, что произошли изменения и появилась программа развития устойчивости? Задайте эти вопросы.

Критерии могут быть такими: сотрудники позитивно отзываются об изменениях, задачи выполняются быстрее, уменьшилась текучка сотрудников.

На персональном уровне

Что делать, если вы выгораете

Сформулируйте причины. Попробуйте сформулировать, с чем связано ваше выгорание и когда оно началось.

Что запустило процесс? Слишком интенсивная нагрузка? Много контактов с людьми? Сложные отношения на работе?

Поговорите с коллегой или руководителем. Поговорите с кем-то из коллег или с руководителем о том, что есть такая проблема. Обсудите с чем связано ваше выгорание, попробуйте договориться о снижении нагрузки. Обсудите, кому можно передать ваши функции, чтобы у вас появилось время на отдых.

Выгорать — не стыдно. Это состояние не связано с вашей компетентностью. Мы работаем в зоне риска.

Организируйте отдых. Если получится, организуйте себе отдых. Вам сейчас действительно нужно начать восстанавливать ресурсы.

Подумайте, что ещё отнимает ресурсы. Подумайте, что ещё, кроме рабочих процессов, отнимает у вас энергию. Постарайтесь избавиться от всего необязательного. Сейчас не время помогать другим, время помогать себе.

Подумайте о хобби. Посмотрите, остались ли ваши хобби при вас. Если вы всё забросили, постепенно возвращайте в жизнь занятия, которые не связаны с работой. Не делайте резких шагов. Так как ресурсов мало, восстановление тоже должно идти постепенно.

Спланируйте работу в лёгком режиме. Спланируйте вашу дальнейшую работу в охранном режиме для себя. Возможно, несколько месяцев вам нужно будет вести только один

проект, вместо трёх. Даже если это подразумевает снижение заработной платы — иногда это разумный ход.

Если вы выгорели при текущих объёмах или интенсивности — это значит, что сейчас для вас такая нагрузка чрезмерна.

Найдите психолога. Найдите психолога, супервизора или наставника, который будет помогать вам отслеживать состояние в дальнейшем.

Если у вас не получается начать делать первые шаги, то скорее всего вам нужна помощь психолога.

Специалиста можно подобрать на сервисах
Альтер: psyalter.ru или *Мета*: bemeta.co

Памятка для волонтеров

Что делать,
чтобы волонтерство
не стало причиной
выгорания



Перед волонтерством

Что важно узнать о волонтерстве, прежде чем начинать

Помните, что волонтерство — это не отдых. Отнеситесь к волонтерству как к ещё одной работе, а не как к отдыху в виде переключения вида деятельности. Это тоже работа, с целями, задачами и эффектом, но вы получаете за свою деятельность не деньги, а что-то другое.

Сформулируйте, что именно даёт вам волонтерство.

Спросите у себя, что именно вам даёт волонтерство? Или что бы вы хотели, чтобы оно давало?

Это необходимо, чтобы периодически сравнивать свои ожидания с реальностью. Всё получается хорошо, вы даёте и получаете столько, сколько ожидали? Или вы даёте больше, чем хотели, а получаете меньше?

Внимательно выберите фонд. Отнеситесь к выбору фонда, как к выбору работодателя. Чтобы можно было волонтерить долго и с удовольствием, важны чёткая структура, понятные задачи и определённость со временем.

Избегайте фондов, связанных с недавними травмами.

Часто волонтеры выбирают такие фонды, которые работают с близкими для них проблемами.

Важно, чтобы тема фонда не касалась вашей недавней психологической травмы. Если травма была меньше, чем год назад, от общения с подопечными вам может стать хуже, а не лучше.

Задайте себе вопросы. Прежде чем начинать волонтерить, спросите у себя:

1. Что вы хотите получить от волонтерства для себя?
2. Почему вам важно пойти именно в этот фонд? Не было ли

у вас похожей истории в жизни? Если была — когда?

3. Сколько времени вы *реально* готовы уделять волонтерству? Учтите дорогу, собрания и другие дополнительные затраты времени.

4. На сколько времени вы готовы заключить договор? Готовы ли вы *реально* уделить волонтерству это время?

5. Останется ли у вас свободное время для дел, не связанных с работой и волонтерством?

Прочитайте договор и задайте вопросы. Сначала внимательно прочитайте волонтерский договор.

Если что-то непонятно, уточните:

1. С кем вы будете работать?

2. Что конкретно вы будете делать?

3. Сколько времени будет занимать волонтерство?

4. С кем связываться в случае проблем?

5. Есть ли обучение? Как оно организовано?

6. Есть ли поддержка? Как она организована: групповые или индивидуальные супервизии, встречи волонтеров?

7. Как выйти из программы?

В волонтерском договоре должны быть прописаны сроки, задачи и примерная занятость.

Вы должны понимать, на каких условиях приходите, кто курирует волонтеров, с кем вы можете говорить в сложных ситуациях и как можете завершить свое волонтерство.

Во время волонтерства

Следите за своим состоянием. По ходу волонтерства, следите за своим состоянием, наблюдайте и не пропустите начинающееся выгорание.

Периодически сверяйтесь. Каждые полгода сверяйтесь с собой и со своим координатором: всё ли в порядке.

Спросите у себя:

1. Не перерабатываете ли вы?
2. Есть ли у вас время на отдых?
3. Не изменилась ли сильно ситуация на вашей работе?
4. Не стала ли ваша жизнь требовать больше энергии?

Волонтерство может давать очень много и подопечным фондов, и самим волонтерам.

Но если нагрузка распределена неправильно или в фонде плохо выстроена работа с волонтерами, волонтерство также может отнимать силы и вызывать эмоциональное выгорание.

Бонусы

Сообщество помогающих специалистов:

facebook.com/groups/coproff/ Регулярные супервизии в онлайн.

Центр психологической помощи Вдох: helptohelpers.ru

Психологическая помощь для сотрудников и волонтеров благотворительных организаций, супервизии для организаций.

Кислород: kislorod.io Вебинары по развитию профессиональной устойчивости.

Телеграм-канал Чтобы не выгорать: t.me/notburningout

Каждый день один совет от психологов о том, как не выгорать и чувствовать себя на работе лучше.

Над буклетом работали

Авторы:

Ольга Сорина, *клинический психолог, основатель и руководитель Центра психологической помощи сотрудникам благотворительных организаций «Вдох»*,

Анна Елисеева, *психолог, супервизор, магистр клинической социальной работы*

Редактор и дизайнер: Женя Софронов

Иллюстрации: Open Doodles by Pablo Stanley

Методическое пособие создано

Ассоциацией «Все вмесие» в рамках проекта поддержки социального волонтерства «Ресурс добра» с использованием средств гранта Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы

