

## Снижаем уровень выгорания при работе с кризисными клиентами

Рената Трубачева (Психологический центр «Форсайт»)

На выгорание команды и отдельных людей влияют 4 организационных фактора. Это условия труда, организационные процессы, атмосфера и четвертый важный фактор – это как раз содержание труда: число клиентов, острота их проблем, глубина контакта с клиентом. По действию этого фактора мы – сотрудники НКО – часто испытываем такой же стресс, как медики и спасатели. Давайте разберемся, как мы можем управлять этим фактором и защитить свою команду. Сначала нужно определиться, насколько ваша работа связана с кризисными ситуациями.

Что мы будем считать кризисными ситуациями:

**НАСКОЛЬКО ВАША РАБОТА КРИЗИСНАЯ?**

- максимально
- средне
- минимально



Если вы работаете в сфере культуры или спорта, занимаетесь отдельным сбором мусора или творческим развитием детей - возможно, вы напрямую не сталкиваетесь с чужой болью. Но если вы помогаете людям с тяжёлыми заболеваниями, если ваша работа связана с бездомными животными, если вы работаете с людьми, пострадавшим от насилия, с детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации, если ваша работа связана с судебными делами, если вы пишете статьи о чрезвычайных ситуациях и берете интервью - скорее всего, ваша НКО так или иначе попадает в группу риска.

Сделайте хотя бы простую оценку прямо сейчас. Как вам кажется – работа вашей НКО, вашего проекта максимально связана с кризисными темами, средне или минимально?

Дальше важно понять - а **все ли ваши сотрудники и волонтеры сталкиваются с кризисными клиентами** и нуждаются в дополнительной поддержке? Возможно, с кризисными клиентами регулярно имеют дело ваши медики, психологи, социальные работники, адвокаты, журналисты, координаторы. А может быть, это ваши специалисты по пиару, которые ежедневно сталкиваются с негативными отзывами в социальных сетях или ваш администратор, который занимается маршрутизацией входящих заявок.

Уточните по содержанию работы - кто действительно видит чужие страдания и посмотрите, как часто и в каком объёме эти сотрудники и волонтеры сталкиваются с такими ситуациями.

Можете сделать табличку со списком всех - обязательно всех сотрудников и волонтеров, включая водителей и уборщиков помещений. После этого вы можете совместно с ними прописать количество часов в неделю, когда они работают с погружением в чужие ситуации. Также вы можете прописать объем ответственности и решений, которые приходится принимать каждому члену команды.

И может оказаться так, что на первом месте внезапно окажется неожиданный для вас член команды. Например, не соцработник, работающий с семьями, а секретарь, который принимает звонки и жалобы и является человеком, который слышит наибольшее количество историй, проясняет ситуацию, чтобы потом грамотно маршрутизировать входящую заявку.

Итак, вы можете сделать такой список и посмотреть, у кого какой объём стресса, чтобы лучше ориентироваться в ситуации и решать, как лучше всего поддерживать этих членов команды.

## **Типовые ситуации - упрощаем жизнь сотрудникам и волонтерам**

Еще один фактор стресса - это **форс-мажоры**, чрезвычайные происшествия, а также необходимость принимать решения в экстренном порядке и брать на себя ответственность. Когда сотрудник или волонтер неожиданно сталкивается со сложной ситуацией и вынужден принимать решения самостоятельно - это может очень сильно выбивать из колеи. Давайте посмотрим, как мы можем упростить жизнь нашим коллегам.

Подумайте, какие ситуации у вас происходят довольно часто, есть ли какие-то неприятные сложные случаи, которые повторяются из раза в раз? Может быть, коллеги сталкиваются с необходимостью сообщать плохие новости – например, говорить родственникам о том, что поисковый отряд пока не нашел человека. Может быть, вы работаете с зависимыми людьми и тогда неизбежно будете сталкиваться со срывами. Если вы работаете с тяжёлыми заболеваниями - будут обострения или приступы. Если мы работаем в паллиативной помощи - у нас будут смерти.

Давайте посмотрим и пропишем, что это за ситуации? Для начала их можно просто **перечислить**.

Дальше нам надо **решить - есть ли у нас люди, которые этим занимаются?** Кто они и как они работают? Это один человек или несколько? Они работают пятидневку или посменно? Кто будет реагировать, если такое событие произошло вечером буднего дня или в выходной день?

Следующий шаг: нужно понять, **есть ли у вас какие-то протоколы и правила**, как поступать в этих ситуациях? Очень важно иметь **прописанные алгоритмы действий**, потому что коллега и так сталкивается со сложной ситуацией, и для облегчения важно, чтобы ему не приходилось судорожно принимать решения, как же будет правильно поступить, как бы все сделать наилучшим образом?

Хорошо, чтобы эти решения принял руководитель и рассказал всем, как нужно действовать в том или ином случае. Также важно обозначить сотруднику либо волонтеру, к кому он может обратиться, если ситуация окажется нетипичной и потребуются принимать новые решения - важно, чтобы эту ответственность он мог с кем-то разделить.

Если вы найдете в своей работе эти типовые стрессовые ситуации и внедрите для них правила – это уже будет действенная мера по снижению выгорания. Представьте себе – каждый раз, когда кто-то сталкивается с такой ситуацией, человек будет получать защиту и стресс будет меньше.

## **Как этим управлять - готовим людей**

Мы не хотим отказываться от нашей кризисной работы. Мы выбрали ее сознательно – в этом и состоит наша миссия. Но если мы при этом рискуем выгоранием и понимаем это – то будет разумно принять защитные меры.

**Первое** - все, кто сталкивается с сильными переживаниями и кризисными ситуациями, должны получить **дополнительную подготовку в вашей НКО**. Расскажите этим коллегам о специфике работы, о типичных сложных ситуациях. Поговорите об эмоциях, с которыми столкнутся люди, о том, как нужно реагировать в тех или иных случаях на поведенческом уровне, что можно и нельзя делать, общаясь с благополучателями. А также дайте им несколько самых важных пунктов о том, как позаботиться о себе после такой ситуации и уточните, на какую поддержку организации человек может рассчитывать.

**Люди, не получившие такую подготовку, не должны сталкиваться с сильными переживаниями.**

Если мы готовим волонтеров для хосписа или для поисковых отрядов - важно рассказать, что делать, например, если к волонтеру обращается родитель только что погибшего ребенка. Лучше вообще не допускать ситуаций, когда волонтер, который пришел на работу всего в третий или четвертый раз, вдруг сталкивается с необходимостью как-то успокаивать родителей. В вашем инструктаже должен быть такой пункт. Оптимальным решением будет передать родителя координатору или психологу - человеку, который обучен, сможет оказать поддержку родителю и знает, как позаботиться о себе.

**Второе.** Те, кто в вашей команде сталкивается с повышенным стрессом, должны **получать специальную поддержку**. Обеспечьте коллегам поддержку, чтобы они имели возможность обсудить сложные ситуации с вами как с руководителем и друг с другом, чтобы они не чувствовали себя брошенными. Возможно, потребуются введение регулярных встреч, когда вы сможете обсуждать тяжелые случаи и приходить к единому решению. Это также может быть оплаченная организацией психологическая помощь – индивидуальная или в формате группы поддержки.

Для новых сотрудников и волонтеров важно организовать поддержку сразу же после первого их посещения учреждения, с которым вы работаете или другого столкновения с тяжелой ситуацией благополучателя. В идеале, такую поддержку волонтер должен получить в тот же день или еще лучше в тот же час, когда он

закончил свою работу. Это может быть короткий разговор с координатором волонтеров или другим руководителем о том, как прошло первое посещение, с фокусом на том, как себя чувствует волонтер или сотрудник и готов ли он продолжать такую работу дальше.

**Третье.** Вы можете и должны **ограничить количество времени**, которое человек проводит, занимаясь именно кризисной работой. Если стресс действует с перерывами – у человека появляется возможность восстановиться.

Важно, чтобы каждый ваш координатор имел время, когда его не побеспокоят, даже если мы работаем с самыми сложными, кризисными, экстренными ситуациями. И МЧС, и скорая помощь работают так, чтобы люди имели возможность отдыхать. В НКО же мы часто наблюдаем ситуации, когда сотрудники работают 24 на 7. Перестройте вашу работу, сделайте сменные графики. Назначьте дежурных по экстренным ситуациям. Следите за тем, чтобы один и тот же человек не выходил 4 раза в неделю искать пропавших детей. Контролируйте общую нагрузку, следите за тем, чтобы люди не перерабатывали, даже если они сами рвутся на дежурство каждый день. Это очень важно.

**Четвертое.** Позаботьтесь о том, чтобы у ваших «кризисных» сотрудников и волонтеров была ещё и **другая работа**. Это должны быть какие-то интересные задачи, где можно увидеть результаты своей работы и получить **приятные эмоции**.

**Пятое. Ограничьте доступ к болезненной информации.** Не вся организация должна сталкиваться с кризисными ситуациями. Позаботьтесь о том, чтобы информацию о тяжелых случаях получали не все сотрудники вашей организации. Возможно, достаточно, чтобы о происходящем с клиентом знал координатор, социальный работник или врач – и всё.

Постарайтесь оградить тех, кому эта информация не нужна для работы - это может быть бухгалтер, юрист, менеджер по закупкам, организатор мероприятий, фандрайзер. Может быть, они не должны в подробностях знать обо всех сложных ситуациях и погружаться в них, особенно без предупреждения. Если даже смм-менеджеру или фандрайзеру нужен кейс про благополучателя - это может быть одна-две-три истории, но не обстоятельства всех 600 клиентов, которых вы сопровождаете.

Мы часто становимся свидетелями таких ситуаций, когда (например) во время общего обеда в офисе волонтер, который сопровождал в суд клиентку, пострадавшую от домашнего насилия, начинает вдруг пересказывать всем кровавые подробности её дела. Это типичный пример того, как делать не надо: во-первых, здесь часто возникают проблемы конфиденциальности, а во-вторых – это типичный пример, когда человек несет свой стресс «не туда» и «разливает» его на всю команду, причем без предупреждения. Волонтеру от этого станет лишь немного легче, а общий стресс команды сильно возрастет. Именно так возникает выгорание, которого можно избежать даже при самой кризисной работе.

Кроме того - не в каждый момент суток нужно заниматься кризисной работой. Те, кто работает с кризисным содержанием, могут ограничить время, когда работают именно с такими задачами, клиентами и информацией. Более продуктивно

работать с этими вопросами в деловой обстановке и в рабочие часы. Многие из нас любят перечитать на ночь глядя протокол разговора с кризисным клиентом или новости по закону о реанимации, лёжа под одеялом – это плохая идея и такое размывание стресса, которого можно избежать.



Завершая разговор о снижении стресса от кризисной работы в НКО, хотим предложить вам такой **образ**.

Когда мы видим пожарных, которые выезжают на пожар и затем тушат его – мы не ожидаем, что они будут делать это в джинсах и футболке. Мы привыкли, что они делают свою работу в защитной спецодежде. Так же и мы в работе НКО должны снабдить наших «кризисных» сотрудников и волонтеров дополнительной защитой. Дать им такую подготовку и режим, такую поддержку и процедуры, чтобы снизить для них уровень неизбежного стресса.

Вам может показаться, что коллеги и так справляются. Или что им не так уж плохо. Или что именно у вас, в вашей НКО так много кризисных клиентов и так мало ресурсов – что никакие ограничения и дополнительные меры невозможны. Но поверьте, пожарные не случайно приезжают на специальной машине и в спецодежде. Это помогает им работать и дольше, и эффективнее.

Работа с кризисными клиентами, ситуациями и информацией будет неизбежно подталкивать часть вашей команды к выгоранию. Ваша задача – создать встречное движение, чтобы ваша защита постоянно помогала им справиться со стрессом и вернуться к равновесию. Мы верим, что у вас это получится.

Желаем, чтобы ваша помощь была эффективной, надежной и разумной: с хорошим уровнем защиты!

