



# Как не выгорать (часть 2): приемы для индивидуальной работы

Екатерина Ульянова

<https://te-st.org/2021/06/09/burnout-individual-tools/>

Статья обновлена 05 февраля 2022



Личные беседы, стажировки, консультации психолога — все эти приемы помогают сотрудникам не выгорать. Использовать их нужно в каждом случае по-разному, подбирая индивидуальный подход к каждому участнику вашей команды. Как это сделать, рассказали директор по развитию фонда «Добрый город Петербург» и проекта «Кухня НКО» Анна Клецина и директор психологического центра «Форсайт» Рената Трубачева.

Их советы о том, как выбрать приемы для командной работы, можно найти в первой части этого материала.

## Индивидуальные инструменты

Давайте подробнее рассмотрим приемы, которые руководители могут применять в работе с отдельными сотрудниками или волонтерами. Не стоит забывать, что руководители тоже часть команды. Значит, использовать эти методы могут и они сами.

Помимо индивидуальных приемов, которые используются на рабочем месте, есть еще личные инструменты, которые можно задействовать вне работы. Например, найти хобби, наладить сон, посетить врачей или выделять время на отдых каждый день.

## **Личные беседы**

Если сотруднику или волонтеру сложно, часто можно просто поговорить и выяснить, что происходит, какие у человека трудности и потребности. В какой-то ситуации может быть достаточно слов поддержки. В других случаях нужно будет пересмотреть график и нагрузки сотрудника или изменить формат работы. Иногда может понадобиться материальная помощь, решение об удаленной работе или отпуске.

## **Экологичная обратная связь**

Экологичная обратная связь каждому сотруднику должна быть регулярной, прозрачной и с хорошим балансом критики и похвалы. Кроме единичных бесед, очень помогают и регулярные сверки с сотрудником. Они должны проводиться профилактически, независимо от того, есть ли какие-то проблемы. Такие сверки могут происходить от одного до четырех раз в год. На них можно обсуждать, что удалось и чего не удалось достичь сотруднику, какие обязанности стоит пересмотреть, как сделать более удобным график, каких ресурсов не хватает для работы, какие обстоятельства надо учесть на следующий период и какие личные планы есть у сотрудника.

Во время таких сверок удобно не только давать обратную связь коллегам, но и самому руководителю получать обратную связь, что удается, а что можно улучшить. Чтобы сверки были более предметными и не занимали слишком много времени, лучше, чтобы их проводил непосредственный руководитель каждого сотрудника или волонтера.

## **Личный план развития**

Личные планы развития человека в организации важно составлять в диалоге с сотрудником. Можно обсудить всю работу или отдельные компетенции. Например, договориться, что человек за год освоит навыки фандрайзинга или повысит качество публичных выступлений и станет спикером от лица организации.

## **Обучение или стажировка**

Когда человека направляют на обучение или стажировку, он чувствует, что ему дали дополнительную возможность. Также сотрудник переключается и узнает что-то новое. Этот прием иногда срабатывает как системная мера. Но чаще работает лишь на короткое время и в итоге скорее вредит, чем помогает. Любое обучение — это не только отдых, но и серьезная работа. Плюс человеку приходится наверстывать дела после возвращения.

Время обучения надо умножать как минимум на три, если подходить к этому инструменту правильно. После обучения сотрудник будет осмысливать полученную информацию, а потом внедрять знания в свою работу. То есть человек должен кому-то рассказать об итогах обучения, предложить изменения, внедрить их. Если этого не происходит, большая часть информации теряется. А от избытка обучения может возникнуть перегрузка и разочарование. К тому же если главный стрессовый фактор кроется в повседневной работе и ее организации, то обучение не решит эту проблему.

## **Наставничество**

Хороший инструмент для личной профилактики и снижения выгорания — это наставничество. Причем человек может как работать с внешним наставником, например, коучем, экспертом, сотрудником другой НКО, так и с внутренним наставником из своей команды. Предложить сотруднику или волонтеру самому стать наставником для коллег — тоже хороший прием, если, например, человек перерастает свои обязанности. Желательно при этом, чтобы работа наставника была вписана в рабочие часы, а не стала дополнительной нагрузкой.

## Консультации психолога

Это тоже неплохая поддержка. Многие считают, что это вообще основной инструмент работы с выгоранием и равновесием. Однако консультации с психологом не должны быть первым примером руководителя. Все-таки это симптоматическая помощь, так как человек продолжает находиться в той же атмосфере и в тех же условиях работы. Сотрудник или волонтер получает поддержку психолога, но ситуация не меняется.

Консультации, конечно, помогают человеку, но на индивидуальном уровне — найти свой баланс, решить вопросы с приоритетами. Но иногда лучше потратить деньги не на личные консультации психологов для команды, а на системные решения, изменения, стратегические сессии, перераспределение обязанностей и уточнение полномочий. Так всем станет легче жить. Подробнее о стратегических сессиях и других командных приемах можно почитать [здесь](#).

## Ретрит или саббатикал

В некоторых случаях помогает длительный отдых с возможностью потом легко вернуться на работу. Ретрит как специальная сессия организованного активного отдыха. Или саббатикал — отпуск на несколько месяцев, во время которого человек может восстановиться, хорошо отдохнуть, а потом уже вернуться к работе.

Оба формата требуют от организации достаточно больших ресурсов. Но в каких-то случаях такие сессии помогают вернуть переутомленного специалиста или волонтера обратно в команду. Сначала благодаря этим приемам человек находит равновесие. Затем очень важно вместе продумать и внедрить меры, которые помогут это равновесие сохранить. Иначе сотрудника можно снова быстро потерять.

## Выводы

Мы разобрали индивидуальные и командные инструменты, которые руководители могут использовать в работе. К сожалению, иногда ни один прием не срабатывает. И бывает, что сотрудника нужно отстранить от работы или уволить. Не надо доводить ситуацию до той стадии, когда уход человека практически дело решенное, но все продолжают мучить друг друга.

Чтобы ситуация не дошла до такого исхода, пробуйте и выбирайте разные приемы, наиболее подходящие в разных случаях. Так вы найдете именно то, что поможет уверенно управлять равновесием и снижать уровень выгорания в команде.

Если тема выгорания актуальна для вас, приглашаем на конференцию «Белые ночи фандрайзинга», которая пройдет в Санкт-Петербурге с 28 июня по 1 июля 2021 года. Первый день конференции будет полностью посвящен не-выгоранию, балансу и личным навыкам. Специалисты поделятся разными инструментами и подскажут, как выстроить систему профилактики выгорания для руководителя, фандрайзера и команды (в том числе с учетом удаленки).

Подробности на [сайте конференции](#).