

— Пресекайте излишнее геройство. Каждый новичок стремится показать рвение к работе, неравнодушие к проблемам, которые решает ваша организация. Мягко разворачивайте его энергию в мирное русло. Резко осаживать нельзя — обидится и уйдет, но «перегорать» тоже не давайте. А самое главное — новичок должен знать, что притупление эмоций с ростом «стажа» — нормальное явление. Наш мозг нас бережет, не давая в полной мере переживать снова и снова все горести обращающихся к вам граждан.

— Помните, что после любого эмоционального подъема неизбежно следует эмоциональный спад, поэтому подготовка к мероприятиям должна быть постепенной, логически выстроенной, без рывков и «авралов». Понятно, что все на свете запланировать невозможно, но когда основная работа движется по плану, проще реагировать на форс-мажор.

— Следите за графиком рабочего времени и своих сотрудников, и своим. Своевременно давайте отпуск себе и своим сотрудникам. Даже если вы уверены, что ни капли не устали. Усталость может внезапно «накатить» во время подготовки ключевого мероприятия. А уж после мероприятия усталость может уже «вылезти» в виде какой-нибудь болезни.

— Позитивный настрой. На все: на работу, на возможные ошибки сотрудников, на превратности судьбы. Помните, общаться всегда приятно лишь с людьми, у которых хорошее настроение. Это совсем не говорит о том, что надо «натягивать улыбку». Нужно учиться настраиваться на позитив, искренне радоваться своим успехам и победам своих сотрудников. Помните: для всех сотрудников важно настроение и руководителя, и сослуживца. Все мы учимся, глядя друг на друга. Однако, если проблемы действительно возникают, нужно честно с коллективом об этом поговорить, и вместе найти способы решения. Искренность сближает иногда лучше совместно принятой пищи.

— Творческие люди наиболее подвержены перепадам настроения. Если в вашей организации такие есть, продумайте заранее работу с ними, спланируйте внутриорганизационные мероприятия, направленные на сплочение коллектива, улучшение

взаимодействия в группе (так называемый «корпоратив»).

— Наиболее частые «приступы» «выгорания», случаются в феврале-марте, чуть меньше — в сентябре. Это значит, что работу организации лучше планировать таким образом, чтобы именно в эти периоды люди были озадачены такой работой, которая не совсем рутинна, приносит довольно быстрые видимые результаты. Можно к этому присоединить такое мероприятие, как тренинг на командное взаимодействие — мероприятие очень полезное для установления теплых доверительных отношений в любой организации, независимо от возраста ее сотрудников.

— Перспективы личностного роста. Хотя бы раз в год нужно сотрудников обучать. И не обязательно это должны быть знания, необходимые в работе вашей организации. Каждый сотрудник организации должен знать, что здесь он получает что-то для себя, развивается. Что это может быть? Если члены и сотрудники вашей организации преимущественно женщины детородного возраста — организуйте интересный семинар по макияжу, домашней выпечке, семейному досугу, новым видам рукоделия, пригласите детского психолога, пусть ответит мамам на «наболевшие» вопросы. Помните, решая личные проблемы своих сотрудников, вы делаете их более спокойными (ведь часть их проблем решена) и благодарными (ведь это спокойствие они получили благодаря работе в вашей организации).

— В работе некоммерческой организации крайне важен коллективный обмен мнениями, так называемая «рефлексия». Это когда в удобной для всех участников форме все высказывают свое мнение о проведенном мероприятии (например). Говорить нужно обязательно и позитивное (что понравилось, получилось) и не совсем (что меньше всего удалось). Главное: каждый должен быть честен и услышан (поэтому самый простой анализ мероприятия происходит в виде высказываний «по кругу»).



Ярославская региональная  
общественная организация

Центр социального  
партнерства

## Профессиональное «выгорание»

Эл. адрес: [cspyar@gmail.com](mailto:cspyar@gmail.com)

Тел.: 8 (4852) 72-65-33

[www.csp-yar.ru](http://www.csp-yar.ru)

[www.nko76.ru](http://www.nko76.ru)

## Профессиональное «выгорание»

**В любой деятельности, требующей творческого подхода, энтузиазма, а, главное — общения с людьми, мы имеем дело с появляющимся рано или поздно профессиональным «выгоранием». И сфера НКО здесь не уникальна. Выгоранию подвержены и учителя, и артисты, и менеджеры, и художники (только называют это «творческим кризисом»). В обычной жизни человек, «уставший» на какой-то работе, начинает искать ей замену, как правило, более оплачиваемую. Такое бывает часто, и опытные работодатели больших коммерческих организаций к этому привыкли.**

Но для некоммерческой организации «выгорание» губительно гораздо больше по ряду **причин:**

— «Выгорание» одного из ярких лидеров организации может привести к концу функционирования организации в целом. Даже если организация остается «на плаву», спады в работе могут быть весьма значительными.

— В сфере НКО «выгорание» происходит быстрее, потому что:

▶ деятельность некоммерческих организаций как раз и состоит в том, чтобы помогать большому количеству людей. Это значит, вникать в их трудности, сопереживать.

▶ Собственное осознание того, что ты делаешь благое дело, мало подкрепляемое позитивно со стороны социума, быстро приводит сначала к ощущению «неподъемности» проблем, которые нужно решать, а потом — внутренней обиды на несправедливость жизни, общества: я столько делаю, а всем на это наплевать...

▶ У некоммерческой организации, как правило, нет возможности включить возможность дополнительного денежного стимулирования для ценного, но «выгорающего» сотрудника.

Поэтому именно руководителям некоммерческих организаций нужно «знать врага в лицо», для того, чтобы своевременно выявить его и принять соответствующие меры.

Как выглядит «выгорание», мы все примерно себе представляем:

▶ Сначала появляется чувство безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде);

▶ Потом мы начинаем «тихо ненавидеть» всех, кто причиняет нам дискомфорт, развивается негативное отношение к своим коллегам и клиентам (получателям услуг);

▶ Затем вообще появляется негативное профессиональное самовосприятие — ощущение собственной некомпетентности, недостатка профессионального мастерства.

Причин, вызывающих «выгорание», выделяется несколько, но все они сводятся к двум основным (или являются их следствием):

1. Эмоциональная и физическая «усталость», а попросту, истощение, наступает:

а. Виду **значительного количества стрессогенных факторов**, негативных эмоций. Само по себе общение с людьми, у которых произошло несчастье, «вымораживает» нашу душу. Если с такими людьми приходится общаться постоянно (а это именно и есть функционал сотрудников НКО), негативные эмоции копятся, а потом «зашкаливают».

б. **Работа на износ**, склонность «геройствовать» поначалу, свойственная почти всем «новичкам» (равнодушные люди попросту не пойдут работать в сектор НКО), рано или поздно само по себе является «миной замедленного действия». Есть закономерность: чем более рьяно сотрудник берется за работу, тем быстрее наступает эмоциональное истощение.

с. **Большой объем работы**, свойственный так же сектору НКО ввиду того, что сотрудников в

организации мало, а сделать добрых дел надо много. Сначала мы за все беремся и все успеваем, потом начинаем успевать избирательно, потом вообще перестаем успевать.

д. **Деятельность, требующая больших эмоциональных вложений**. Нужно понимать, что каждое мероприятие, масштабная акция, концерт и т.д. — являются источником стресса сами по себе. Даже если прошли «на ура», в процессе подготовки всегда возникают непредвиденные обстоятельства, способные если не поставить под угрозу срыва все мероприятие, то расстроить организатора — точно.

2. Неудовлетворенность работой. Здесь те факторы, которые крайне типичны для сферы НКО:

а. Мы **не видим результата** так быстро, как хотелось бы или такого, какого мы ожидали. В единичных случаях при правильно сделанных выводах эта ситуация не фатальна, но в системе частого повтора может крепко «подточить» сотрудника.

б. Эмоциональное или функциональное **пре-сыщение**. Это когда мы не знаем, куда двигаться дальше. Все известные способы решения проблем перепробовали, мероприятия по форме, содержанию и количеству участников принципиально друг от друга не отличаются. Нет идей относительно карьерного и личностного роста.

## Что делать? Как бороться?

Лучше, конечно, предупреждать. Вот несколько простых рекомендаций:

— Приходящих в организацию «новичков» нужно инструктировать не только в начале их работы, нужна мини-программа адаптации, продуманная руководителем заранее. Посмотрите на новичка, вспомните себя, когда только пришли в организацию. С какими трудностями столкнулись. Напишите на листке все рекомендации, которые Вам хотелось бы дать новичку, как решать неизбежные проблемы, которые будут возникать на его пути. Со временем это может превратиться в отличную инструкцию, ценную для каждого сотрудника.