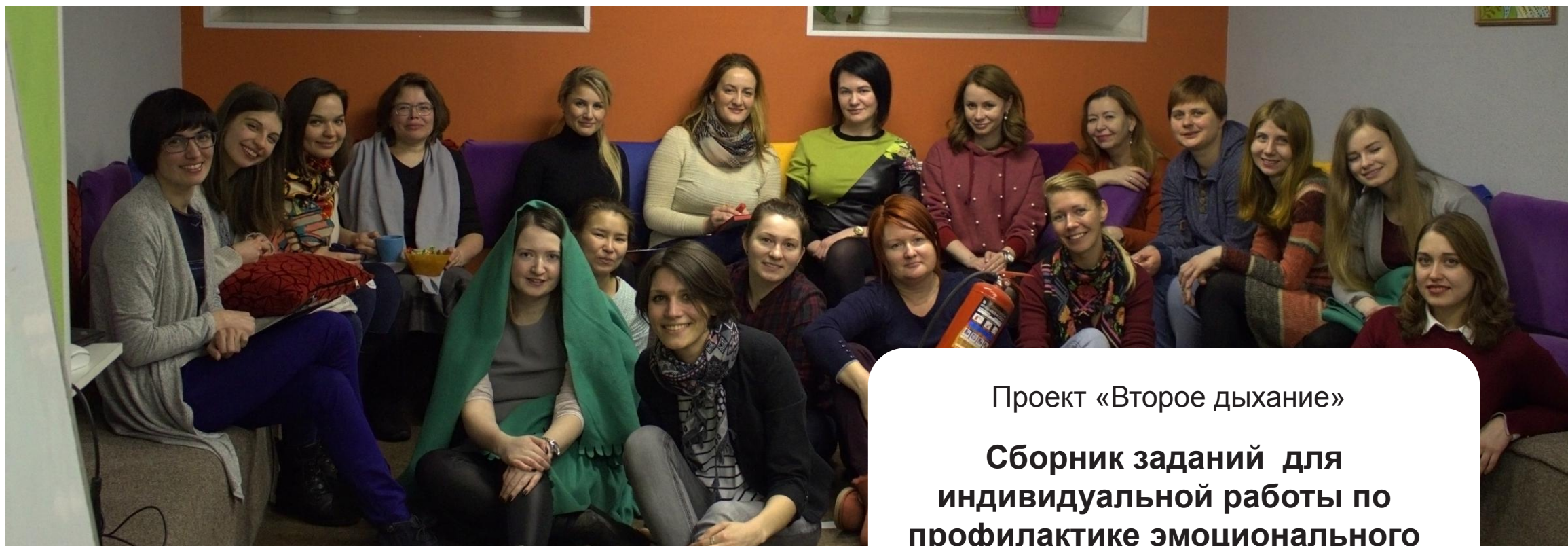




АНО «Психологический центр «Форсайт»  
при поддержке Фонда президентских грантов РФ



Проект «Второе дыхание»  
**Сборник заданий для  
индивидуальной работы по  
профилактике эмоционального  
выгорания**



## О нас

**АНО “Психологический Центр “Форсайт”** - это некоммерческая организация, которая работает по модели социального предпринимательства.

**Наша миссия** - формирование этичного и профессионального сообщества специалистов помогающих профессий с целью повышения уровня психологического благополучия общества и качества жизни людей.

8 лет вместе с коллегами мы делаем **социальные и образовательные проекты** по повышению уровня психологической грамотности, по профилактике насилия, суицидов, социальной дезадаптации, выгорания, травли, дискриминации уязвимых групп.

С 2017 организован отдельный проект **"Второе дыхание"** - профилактика и помощь в преодолении эмоционального выгорания. За это время Центр "Форсайт" оказал поддержку более чем 30 организациям, наши психологи провели 1805 индивидуальных психологических консультаций, 50000 человек ознакомились с методическими материалами и статьями по этой теме.

Больше информации можно найти на сайте проекта:

**[https://www.t.f-ps.ru/burnout\\_org](https://www.t.f-ps.ru/burnout_org)**

## О проблеме

Эмоциональное выгорание на последней стадии приводит к полному эмоциональному и физическому истощению, отсутствию мотивации к работе, безразличию или циничному отношению к клиентам и коллегам. Предотвратить это можно, если знать механизмы формирования синдрома выгорания и уметь управлять ими.

По статистике ВОЗ треть людей страдает от стресса на работе. Это приводит к снижению производительности труда, прогулам, опозданиям и эффективности работы организации в целом. Опрос SuperJob показал, что в России лишь 7% сотрудников не испытывают стресса на работе, а по данным Bloomberg Россия вошла в ТОП самых стрессовых стран.

Последние два года тема эмоционального выгорания стала более видимой. Нас приглашали осветить тему выгорания в разных регионах РФ: в Университете общественной палаты в Ростове-на-Дону, на молодежном форуме «51ФМ» в Мурманске, форуме "Стать ближе" в Уфе, на добровольческом форуме «Я помогаю» и конференции "Психотерапия в России", Конференции детских деревень SOS, Форуме по социальной работе в Санкт-Петербурге, наши эксперты давали комментарии Интернет-журналу "Понедельник", радио "Петербург. 5 канал", вели вебинары на портале Урок.рф.

На международной конференции «Белые ночи фандрайзинга» в 2017 году один день был отдельно посвящен вопросам профилактики стресса на работе. Психологи центра «Форсайт» провели диагностическую сессию для 150 руководителей и сотрудников НКО и 40 индивидуальных консультаций.

Работа по этой теме оказалась востребована в сфере НКО, а в течение последнего года к нам также стали обращаться и государственные учреждения: больницы, школы, хосписы, интернаты. Опыт показал, что больше половины сотрудников организаций находятся на той или иной стадии выгорания: у кого-то значительно снизилась эффективность работы, кто-то нуждается в экстренной помощи. Однако, не у всех есть возможность обратиться к психологу, и не всегда это необходимо. Предлагаем вам сборник заданий для самостоятельной работы по профилактике выгорания.

## **Как появился сборник**

Весной 2018 года центр “Форсайт” разработал и провел онлайн-марафон по преодолению эмоционального выгорания. В марафоне приняло участие более 100 человек. Мы ставили перед собой в первую очередь просветительские и образовательные цели. Однако, в ходе марафона удалось достичь большей глубины - многие участники изменили жизненную ситуацию к лучшему: восстановили баланс между работой и отдыхом, восстановили ресурсы и позаботились о себе, улучшили отношения с коллегами, расставили приоритеты, начали работу с эмоциональным выгоранием в своей организации.

После онлайн-марафона участники просили собрать задания в единое пособие, чтобы использовать их в будущем для себя или в работе с клиентами.

Благодаря им вы держите в руках этот сборник.

## Немного теории

**Эмоциональное выгорание** - это состояние эмоционального, психического и физического истощения в результате длительного стресса на работе. Каждый из нас сталкивается со стрессом на работе, это неизбежно. Обычно, когда возникает сложная нестандартная ситуация, человек мобилизует свои силы, чтобы справиться с задачей. После этого ему необходимо время на восполнение ресурсов. Однако, если стрессовые ситуации возникают очень часто, то времени на восстановление не хватает. Человек бессознательно начинает экономить ресурсы и становится менее мотивированным и вовлеченным. Таким образом человек старается защитить себя, и это отражается на уровне вовлеченности и качестве работы.

**Эмоциональное выгорание** - выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в результате длительного стресса.

## Как может проявляться синдром выгорания?

**Эмоциональное истощение** ощущается как перенапряжение, опустошенность, истощенность собственных ресурсов, заболевания

**Деперсонализация, личностная отстраненность** - развитие негативного отношения, потеря мотивации. Возрастает обезличенность и формальность контактов, появляются вспышки раздражения

**Утрата эффективности, снижение самооценки** - недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, появление чувства собственной несостоятельности, бесполезности работы

Важно помнить, что выгорание - это процесс и со временем симптомы будут усугубляться, если не предпринимать никаких действий.

## Стадии эмоционального выгорания

Джерольд Гринберг рассматривает эмоциональное выгорание как процесс, проходящий через 5 стадий:

1. **«Медовый месяц»** - стадия энтузиазма и вовлеченность.
2. **«Недостаток топлива»** - усталость и снижение участия.
3. **«Хронические симптомы»** - недомогания, раздражительность, недовольство окружением.
4. **«Кризис»** - истощение, снижение работоспособности и недовольство собой
5. **«Пробивание стены»** - разочарование и отчаяние. Угроза здоровью и/или карьере

Обычно, когда звучит термин “выгорание” представляется картина, как человек лежит без сил и ничего не хочет. А на самом деле выгорание начинается с энтузиазма и вовлеченности, когда хочется успеть больше и сделать лучше. Таким образом специалист каждый день тратит чуть больше ресурсов, чем успевает восстановить.

В норме человек находится на 1-2 стадии выгорания. Сначала вдохновляется проектом или идеей, потом сталкивается с трудностями в реальности, устает, восстанавливает силы и снова чувствует интерес к работе.

На первых этапах помогает поддержка коллег и качественный отдых. Позже этих мер будет недостаточно, потому что на следующих стадиях уже затронута мотивация и ценности человека. Для помощи себе на следующих этапах необходимо сбалансировать то, что вы отдаете и что получаете взамен. Здесь имеет смысл задуматься о том, на своем ли вы месте, зачем вам именно эта работа и эта компания, что здесь для вас важного и ценного и ради чего вы так стараетесь. Инвентаризацию своих ценностей и целей лучше всего проводить в беседе с другим человеком - это может быть близкий друг или психолог.

## Что приводит к длительному стрессу на работе?

Существует 4 фактора, участвующих в формировании синдрома выгорания:

1. **Личностные особенности сотрудников** (высокие амбиции, перфекционизм, внешний локус контроля, комплекс “спасателя”, идеалистические ожидания)
2. **Содержание самой работы** (работа с кризисными клиентами, неблагополучными семьями, с жертвами насилия - в детских домах, приютах, психоневрологических интернатах, хосписах, благотворительных организациях, в больницах или в полиции)
3. **Организационные факторы** (ненормированный рабочий день, напряженный рабочий ритм, многозадачность, неясные задачи, отсутствие критериев оценки труда, противоречивые требования, отсутствие рабочих мест, оборудования, материалов, полномочий, отсутствие системы, алгоритмов)
4. **Климат в коллективе и культура организации** (поддержка или обесценивание, унижение или уважение, отсутствие признания вклада сотрудников)

В зависимости от того, какой из факторов является наиболее стрессогенным, необходимо подбирать инструменты профилактики и преодоления синдрома выгорания.

Личностные особенности сотрудников в меньшей степени влияют на процесс эмоционального выгорания и легко компенсируются условиями работы. Например, влияние перфекционизма снижается, если в организации есть четкие критерии успешности и график работы.

Для работы с тяжелыми переживаниями, которые возникают в процессе самой работы чаще всего проводятся группы поддержки или другие форматы, способствующие снятию напряжения (арт-терапия, релаксирующие встречи, отреагирование эмоций).

Для повышения компетенций сотрудников используется обучение или супервизии.

Для решения сложностей в организационных вопросах и изменений в культуре организации больше подходят модерируемые внешним консультантом сессии, на которых вся команда или несколько руководителей обсуждают варианты изменений, новые правила, ценности, цели.

Мы не будем касаться технологий проведения супервизий или групп поддержки, проведения организационных консультаций.

В этом сборнике вы найдете инструменты для диагностики симптомов выгорания и стрессогенных факторов, а также способы восстановления баланса и пополнения ресурсов.



## **Причина эмоционального выгорания - отсутствие баланса**



Баланс может быть нарушен между работой и отдыхом, между тем, что человек отдает организации и что он получает взамен, между ответственностью, возложенной на сотрудника и полномочиями, которые ему необходимы.

Сборник поможет понять, что происходит с балансом в вашей жизни и предпринять шаги по его восстановлению, применить принципы профилактики на практике.

## **Как пользоваться сборником**

Сборник предполагает самостоятельную работу в течение 6 недель. Мы называем этот период индивидуальным марафоном заботы о себе.

Изначально марафон рассчитан на то, что вы сможете выполнять и делать выводы из результатов самостоятельно.

Рекомендуемый темп прохождения марафона - 2 задания в неделю. Лучше выбрать два дня, например, среда и воскресенье, когда вы будете заканчивать выполнение предыдущего задания и начинать новое. Общая длительность марафона 6 недель.

### **Структура марафона:**

- Задание 1 посвящено постановке целей - важно определить для себя, чего вы хотите, каких результатов ожидаете.
- Задания 2, 3, 4, 5 и 6 - это диагностика вашего состояния и типичного поведения, а также факторов, влияющих на развитие синдрома выгорания на данный момент. Иногда диагностического этапа может быть достаточно, чтобы понять какие шаги необходимо предпринять.
- Задание 7 и 8 - построение “антикризисного” плана.
- Задание 9 и 10 посвящены личностным навыкам, которые оказались важными для участников онлайн-марафона - самоподдержке и отстаиванию границ.
- Задание 11 - о росте сотрудника в организации.
- Задание 12 - это рефлексия и подведение итогов.

## Рекомендации:

- Выполняйте задания последовательно.
- Выполнение многих заданий требует записей. Заведите себе специальный блокнот, тетрадь или документ на компьютере.
- Задания касаются не только рабочих отношений, но других аспектов, которые влияют на состояние человека и его качество жизни.
- В процессе выполнения заданий вы можете узнать что-то новое о себе. Не все открытия могут быть приятными.
- В результате выполнения некоторых заданий может произойти обострение отношений. Например, если вы ранее на все соглашались и вдруг начали отстаивать свои границы, то, вероятно, не все будут этому рады. С кем-то в отношениях может возникнуть напряжение. Поэтому выбирайте такую меру изменений, на которую вы готовы прямо сейчас, и не спешите.
- Марафон — это образовательный проект. В первую очередь он предполагает информирование, во вторую — самоанализ и в треть — изменения, на которые у человека на данный момент есть смелость и силы.

## А если дело не в работе?

На нашем марафоне мы будем анализировать рабочий процесс. Но в заданиях коснемся и личной жизни. Почему?

- Бывает так, что напряжение в личной жизни настолько высоко, что думать о работе невозможно. В таком случае нет сил делать задания и брать на себя новые обязательства.
- Иногда проявления симптомов выгорания не имеют отношения к работе. Если говорить простым языком, человек хочет сбежать от личных проблем, смещает свой фокус внимания и начинает переживать из-за работы. Но на самом деле это страх обратиться к тревожащей сфере.
- Другой случай, когда рабочий вопрос - рабочий только отчасти. Например, человеку не подходит работа и он/она хочет уволиться, а партнер против. Но для увольнения нужно иметь некоторую подушку безопасности, поддержку близких. И дело не в том, как правильно себя вести на работе, а в том, как говорить с партнером о своих потребностях.

Если вы обнаружили, что ваши симптомы выгорания имеют другую природу или у вас есть более важные, горящие вопросы — начните изменения с их решения. Если вы поняли, что ваше отношение к работе зависит от отношений в семье — включите семейные переговоры в свои планы. Если вам долгое время не удастся разграничить сферы — прибегните к помощи психолога.

## **Когда еще нужно обратиться за консультацией к психологу?**

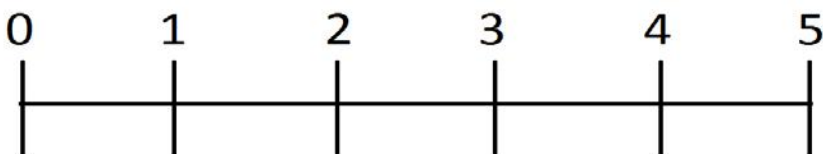
- Когда нет сил выполнять задания марафона
- Когда вы подозреваете у себя депрессию, чувствуете постоянную подавленность или страхи
- У вас появилась бессонница или проблемы с питанием
- Если у вас есть психическое расстройство, но вы не получаете психотерапевтическую помощь
- Если вы обнаружили проблему в отношениях с близкими и не можете ее решить
- Если у вас дома происходят частые конфликты и физическое насилие
- Если вы видите неудовлетворенность в нерабочих сферах, не понимаете, как с ними справляться или не имеете на это ресурсо
- Если у вас тяжелая социальная ситуация — нет материальных средств, жилья
- Когда вам что-то мешает поменять поведение, хотя вы понимаете, что нужно делать и зачем
- Когда вы долгое время не можете сделать выбор, менять ли работу

В этих случаях может помочь психологическая помощь: в дополнение к марафону или вместо него.

## Задание 1. Цели

Марафон рассчитан на 6 недель, вы можете сами регулировать скорость выполнения заданий, рекомендуемый темп - 2 задания в неделю. Первое задание состоит из нескольких частей. Ответьте письменно на вопросы:

1. Какие вы ставите перед собой цели и задачи на это время? Опишите, какого результата вы ждете в итоге. Лучше, если результат будет измеримым и конкретным.
2. Многие из нас сталкиваются со сложностями на работе: это и нагрузка, и ненормированный рабочий день, и критика руководства, и нехватка ресурсов, и другие организационные условия. Как вам кажется, на многие ли ситуации на работе вы можете повлиять? Зависит ли от вас что-то? Оцените степень вашего влияния по пятибальной шкале, где 0 значит, что невозможно добиться никаких изменений, а 5 - что практически все находится в ваших руках и вы можете влиять на условия работы.
3. Подумайте о том, как у вас обстоят дела с отстаиванием собственных интересов и границ на работе. Делаете ли вы это?



Если нет, то почему? Если да, то насколько это для вас сложно?

Мы вернемся к этим записям в конце работы и посмотрим, каких изменений удалось добиться.

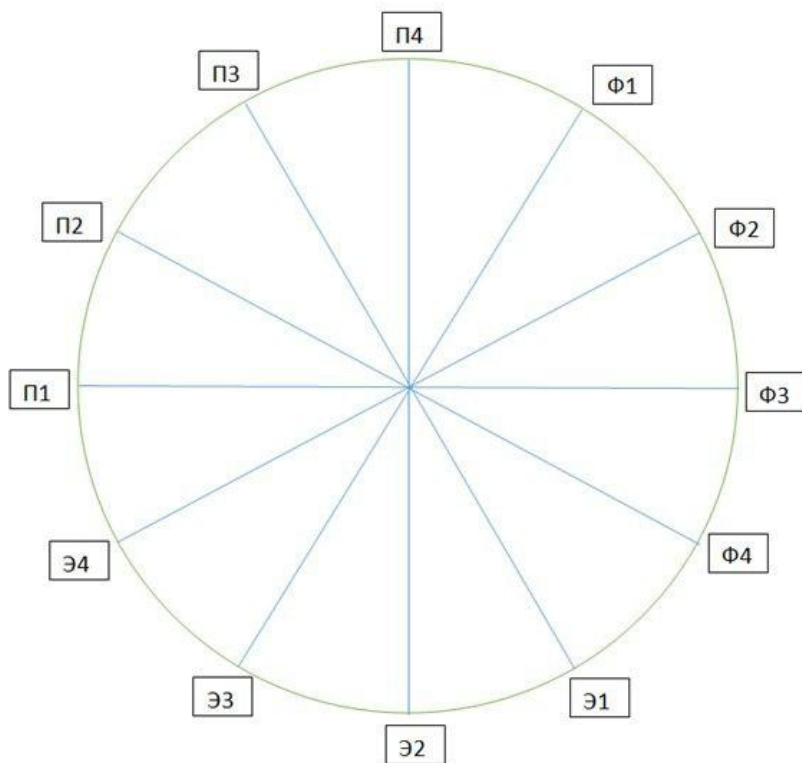
## Задание 2. Мое состояние



Второе задание посвящено диагностике вашего состояния и симптомов выгорания. Оно будет состоять из четырех частей.

## 2.1 Самодиагностика симптомов

Мы не всегда отслеживаем свое состояние автоматически, но нам могут помочь конкретные индикаторы - симптомы. На рисунке вы видите круг с лучами. Каждый луч отвечает за свой симптом.





## **Физические симптомы - Ф**

Ф1 - Постоянная усталость

Ф2 - Частые недомогания, заболевания

Ф3 - Изменение аппетита, режима сна

Ф4 - Злоупотребление ПАВ (психоактивными веществами — алкоголь, сигареты, наркотические вещества, табак, кофе)

## **Эмоциональные симптомы - Э**

Э1 - Раздражительность, эмоциональные всплески

Э2 - Потеря мотивации, ощущение бесполезности работы, неудовлетворенность работой

Э3 - Ощущение беспомощности, опустошенности

Э4 - Снижение самооценки, появление чувства собственной несостоятельности, неуверенность

## **Поведенческие симптомы - П**

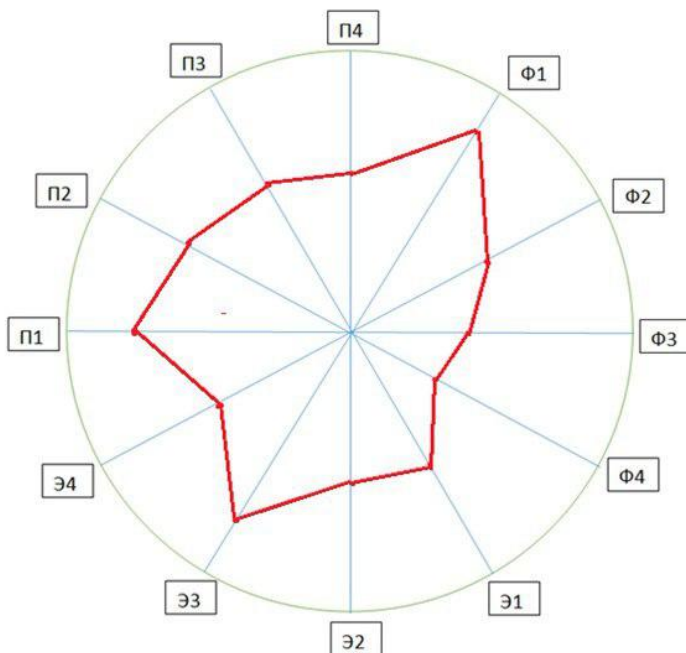
П1 - Пропуски, опоздания

П2 - Откладывание дел, пропуск дедлайнов, отказ от ответственности

П3 - Претензии, конфликты с сотрудниками

П4 - Негативное, формальное отношение к клиентам

На каждом луче необходимо поставить точку на том уровне, который отвечает выраженности у вас данного симптома. Центр круга - это нулевой уровень, окружность - максимальный. Чем больше фигура, тем больше у вас выраженность эмоционального выгорания. На рисунке вы можете увидеть пример результатов диагностики.



По итогам мы просим вас ответить на три вопроса:

1. Было ли что-то, что удивило вас в процессе выполнения задания?
2. Как вы относитесь к получившемуся результату?
3. Какие выводы вы можете сделать из результатов диагностики?

Анализировать можно амплитуду выраженности симптомов и их распространенность по различным сферам.

## 2.2 Проективная самодиагностика

Найдите в интернете и распечатайте или вырежьте из журналов 2 картинки: первая картинка должна отражать ваше состояние на работе, вторая - состояние вне работы в последние несколько месяцев. Прикрепите изображения в свой блокнот и опишите, почему вы выбрали эти картинки, что именно они отражают.

## 2.3 Анализ работы

Воспользовавшись информацией из раздела “Эмоциональное выгорание: определение, симптомы, причины” напишите, пожалуйста, какие стрессогенные факторы преобладают на вашей работе? Иными словами, что может приводить к выгоранию в вашем случае? На какие из них вы можете повлиять?

## 2.4 Дневник эмоций

Задание “Дневник эмоций” рассчитано на неделю. Мы предлагаем вам каждый день записывать минимум две ситуации, которые вызвали у вас эмоции. Запись должна быть в форме: ситуация - ваши мысли - ваши эмоции/состояние - ваши действия. Приоритет лучше отдать ситуациям на работе, но если будет что-то важное вне работы, то тоже можно записать. Пример:

**Ситуация:** начальник попросил задержаться на работе

**Мысли:** он мной пользуется, он не имеет права меня задерживать

**Эмоции:** злость, отчаяние

**Действия:** соглашаюсь задержаться

Эмоции могут быть как положительными, так и отрицательными.

Обратите, пожалуйста, внимание на то, сколько ситуаций у вас получилось описать за неделю, были ли какие-то сложности в заполнении дневника. Мы будем использовать дневник эмоций в следующих заданиях.

### **Задание 3. Колесо баланса**

Сегодня мы продолжим знакомиться с тем, как организована ваша жизнь, насколько она сбалансирована. В жизни можно выделить различные сферы, и работа - только одна из них. К сожалению, иногда мы забываем про это. Бывает так, что работа или какая-либо другая сфера жизни, (например, родительство в декретном отпуске) начинают отнимать все наше время. Такая ситуация очень быстро приводит к истощению сил и снижению мотивации. Сегодня мы предлагаем проверить, как у вас обстоят дела с балансом. Задание будет состоять из пяти шагов.

#### **Шаг первый: выделите важные сферы вашей жизни**

Напишите список сфер, из которых складывается ваша жизнь. Они могут быть разными, ниже мы предлагаем универсальный список. Если у вас есть потребность что-то добавить или убрать, вы можете это сделать. В вашем варианте должно получиться от 5 до 8 сфер. Вот примерный список:

**Работа** (профессиональная самореализация, карьерный рост, признание, условия труда)

**Семья** (любимый человек, родители, дети, другие родственники)

**Здоровье** (забота о здоровье, в том числе физическая активность, правильное питание, вредные привычки)

**Досуг** (отдых, хобби)

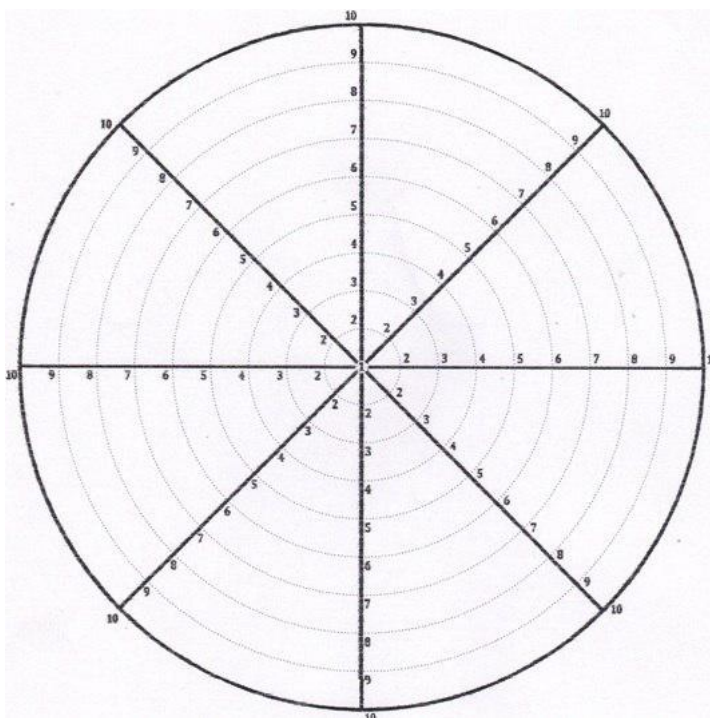
**Финансы** (материальное благосостояние)

**Быт** (условия жизни, комфорт)

**Друзья** (дружеские связи, отношения с другими людьми)

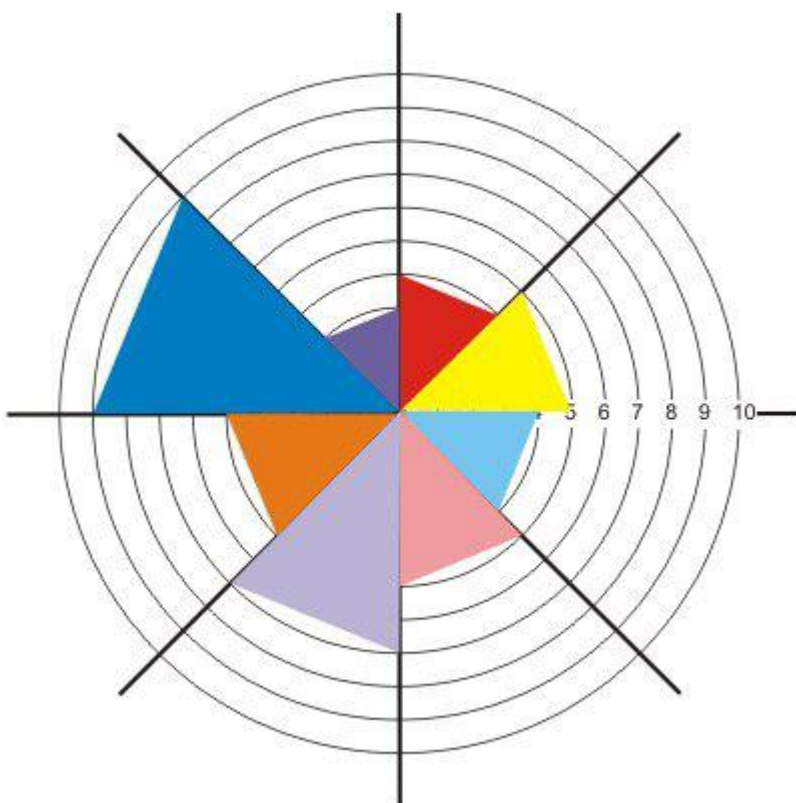
## Шаг второй: нарисуйте круговую диаграмму

Нарисуйте круг, разделённый на сектора. Каждая ось диаграммы - это шкала, на которой ноль находится в центре, а 10 - на окружности. Подпишите каждый сектор в соответствии со сферами жизни.



### Шаг третий: заполните диаграмму

Ваша задача — отметить в каждом секторе степень вашей удовлетворенности и реализованности в каждой сфере. 10 - абсолютная удовлетворенность, 0 - неудовлетворенность. Важна ваша субъективная оценка. Например, если у вас дома творческий беспорядок и вас это полностью устраивает, не причиняет страдания и не вызывает желания изменить ситуацию с бытом, можно ставить 10. Закрасьте каждый сектор разными цветами — диаграмма будет нагляднее.



## **Шаг четвертый: оцените результаты**

Оцените размер колеса в целом и пробелы, которые в нем есть. Не пугайтесь неидеальной формы, это нормально, что жизнь не очень сбалансирована. Колесо показывает вам, каким сферам нужно уделить дополнительное внимание, чтобы диаграмма стала более уравновешенной. Можно отметить, ситуация в какой сфере жизни вас наиболее огорчает, а какая - вызывает наибольшую радость (и, может быть, гордость).

Диаграмма - это возможность посмотреть на ту точку, где вы находитесь сейчас, ведь только осознавая ее, можно совершать изменения.

## **Шаг пятый: внесите корректировки**

Составьте план по восстановлению вашего баланса. Выберите сферу, ситуация в которой вызывает наибольшее огорчение и напишите 3 простых действия, которые вы можете совершить для улучшения ситуации. Начните реализовывать каждый пункт до дедлайна. Например, если мало баллов набрала сфера “Здоровье”, можно поставить следующие задачи: сходить к стоматологу, начать принимать витамины, добавить физические упражнения в расписание. Возможно, вы не успеете посетить стоматолога до дедлайна, но вы можете записаться к нему на прием. Начните с простых маленьких шагов.

**Вопросы для самоанализа.** Узнали ли вы что-нибудь новое о себе? Довольны ли вы тем, как распределено ваше внимание по сферам вашей жизни? В какой сфере вы поставили для себя задачи? Удалось ли их выполнить?

Не забывайте про дневник эмоций, он вам пригодится в следующем задании.



## Задание 4. Модели поведения

Сегодня мы вернемся к дневнику эмоций, который вы вели в течение недели и попробуем с его помощью добавить в жизнь небольшое положительное изменение. Строго говоря, это дневник не только эмоций, но еще поведения и мыслей.

Для удобства в психической жизни человека можно выделить 3 составляющих: чувства, мысли и действия. Мы что-то чувствуем, что-то думаем и как-то себя ведем. Бывает так, что в сфере, которая является для человека проблемной, есть перекося или рассогласованность между этими тремя составляющими. Например, в ситуации, которая описана в задании к дневнику эмоций эта несогласованность присутствует. Заметили? Давайте вспомним.

**Ситуация:** начальник попросил задержаться на работе

**Мысли:** он мной пользуется, он не имеет права меня задерживать

**Эмоции:** злость, возмущение

**Действия:** остаюсь на работе, выполняю поручения

Мысли и эмоции согласованы (он не прав - я злюсь), а вот действия - нет. Действия показывают согласие с руководителем, хотя в мыслях этого согласия нет. Конечно, невозможно каждый раз реагировать целостно - жизнь есть жизнь. Такие конфликты возникают у большинства людей периодически, это нормально. Однако, когда ситуация внутреннего конфликта существует долго и находится в значимой сфере, это приводит к росту напряжения, усталости, истощению.

Давайте посмотрим, есть ли такие конфликтные моменты в ваших описаниях?

Перечитайте дневник и попытайтесь выделить типичный стиль реагирования на ситуацию, который противоречит вашим чувствам или мыслям. Вот ряд примеров:

- обижаетесь, но соглашаетесь
- думаете, что коллега ошибается, но не отстаиваете свою позицию
- злитесь на телефонный звонок в нерабочее время, но отвечаете.
- печалитесь о количестве работы, но не просите о помощи

Попробуйте описать поведение, которое приводит к каким-либо внутренним конфликтам и противоречиям у вас. Подумайте, с кем это поведение проявляется? В каких ситуациях и сферах? Где вы не проявляете истинные желания и мысли?

Что изменить? Предлагаем вам придумать свой мини-квест по внедрению одной полезной привычки в жизнь. Эта привычка должна быть связана с предыдущим пунктом и находиться в конфликтной сфере. Это может быть какое-то одно простое действие. Например: не отвечать на звонки коллег по выходным (предварительно сообщив им)

- не отвечать на звонки коллег по выходным,
- уходить с работы вовремя
- просить о помощи один раз в день,
- лечь спать не позже полуночи.

Поведение не обязательно должно быть связано с рабочей сферой. Предлагаем оформить эту привычку в виде небольшого коллажа. Возьмите одну или несколько картинок, которые ассоциируются у вас с выбранным поведением или привычкой. Картинки можно найти в журналах, открытках или распечатать из интернета. Наклейте их на белый лист, и поставьте коллаж на видное место. Его также можно сделать на компьютере и поставить заставкой на рабочий стол. Коллаж поможет не сбиться при выполнении задания. Не страшно, если вы пропустите задание из вашего мини-квеста - сбой случается. Важно потом вернуться к его выполнению.

## **Задание 5. Условия работы**

Сегодняшнее задание состоит из двух частей.

### **5.1 Организационные факторы и условия работы**

Мы предлагаем вам проанализировать условия вашей работы и поискать варианты их улучшения.

В таблице ниже перечислены основные факторы, выбивающие сотрудников из колеи и влияющие на удовлетворенность работой. Каждый фактор описан через 2 крайние позиции. Заполните каждую ячейку, вписав туда цифру, характеризующую ваши условия труда, можно закрасить ее цветом (зеленым то, что устраивает, красным - то что вызывает напряжение) — это поможет вам увидеть результаты более наглядно.

Организационные факторы						
		-10	-5	0	5	10
Нагрузка	Ненормированный рабочий день					Четкий график работы
	Напряженный рабочий ритм					Работа по плану, без внезапных дедлайнов
	Бесконечный поток клиентов					Равномерная нагрузка
	Условия					Комфортное рабочее место
	Отсутствие рабочих мест или плохие условия труда					Есть необходимые ресурсы для выполнения работы
	Нет оборудования, материалов, помещений					Общение с клиентами - приятное
	Сложные эмоции в работе с клиентами					Понятные цели и задачи
	Неясные задачи и цели работы					Ясные критерии оценки результатов труда
Рамки и ориентиры	Отсутствие критериев оценки труда					Четкие инструкции, алгоритмы рабочих процессов
	Отсутствие правил, норм, алгоритмов работы					Последовательные позиции руководства
	Противоречивые требования руководства					
	Итого	0	0	0	0	
0						

Атмосфера и поддержка сотрудников						
		-10	-5	0	5	10
Атмосфера	Агрессия и унижение					Доверие и уважительное отношение
	Обвинение и высокие требования					Поддержка в трудных ситуациях
	Критика					Благодарность и похвала
	Обесценивание труда					Значимость работы
	Игнорирование потребностей сотрудников					Внимательное и понимающее отношение руководства
	Нет возможности влиять на рабочие процессы					Возможность влиять на принятие решений
Поддержка	Конфликты в организации					Дружелюбная атмосфера
	Отсутствие гарантий					Защищенность, уверенность в завтрашнем дне
	Неудобный график, необходимость подстраиваться					Гибкий, удобный график работы
	Недостаточное материальное поощрение					Достойная оплата труда
	Низкий статус					Высокая, статусная позиция
	Ограничение, препятствие развитию сотрудников					Возможность развиваться и учиться новому
	Нет перспектив					Возможность карьерного роста
	Закрытость, изоляция сотрудников					Расширение профессиональной среды, контактов
	Рутинные, скучные, однообразные задачи					Самореализация, интересные задачи
0	Итого	0	0	0	0	0

Если на ваше состояние оказывают влияние еще какие-то факторы — впишите их в таблицу самостоятельно. Суммируйте цифры в каждой группе факторов.

После заполнения таблицы проанализируйте полученный результат и ответьте на вопросы:

- Какие цвета преобладают в каждой группе факторов? О чем это для вас говорит? Как, в целом, вы оцениваете результаты диагностики? Что из всего перечисленного вас выматывает больше всего?
- Если организационные факторы находятся в красной зоне или сумма получилась низкой или вовсе отрицательной, то компенсируется ли это поддержкой сотрудников или чем-то другим? Есть ли возможность быть услышанным?
- Если у вас по всем группам факторов получились преимущественно низкие результаты, то что вас держит в этой организации? Что вы получаете взамен? Что должно произойти, чтобы вы приняли решение сменить место работы?

## 5.2 Ресурсы

Эта часть задания поможет вам получить довольно яркие положительные эмоции (ресурсы) и укрепить отношения со значимыми людьми, которые этот ресурс вам дают.

Итак. Предлагаем вам немного поэкспериментировать. В начале марафона вы поставили задачи и описали ожидаемые изменения, в процессе выполнения заданий наметили шаги по изменению ситуации. Представьте себе, что марафон закончился, цели выполнены, произошли значимые и счастливые изменения в жизни. Вообразите, как вы прикладывали усилия и как все получилось. Представьте, как вы будете себя ощущать, какие эмоции испытывать. А теперь ответьте на вопрос - кто из близких людей или коллег помог вам этого достигнуть? Чья поддержка или совет, или поведение помогали вам двигаться к цели? Важно выделить такого человека или людей из своего окружения. Важно, чтобы вы знали их лично. Можете также подумать, от кого бы вам было важно получить эту помощь, даже если сейчас ее пока нет. А теперь мы предлагаем вам отблагодарить этого человека за эту поддержку, не дожидаясь окончания марафона. Сделайте ему небольшой подарок. Этот подарок должен вызвать у него одновременно две эмоции - удивление и радость. Подарок - не обязательно материальная вещь, это могут быть слова, действия, обещания и прочее. Ограничений нет. Важно, чтобы человек в ответ на это удивился и порадовался. Это не так просто, возможно, потребуется время на размышление. Но постарайтесь найти такой подарок, это может быть очень увлекательно и поможет вам получить новые впечатления.

## Здание 6. Проблемы и ресурсы

### 6.1 Чек-лист по восполнению сил и ресурсов.

Ниже вы найдете список необходимых вещей для нормального функционирования. Проверьте, как обстоят ваши дела. Вы можете распечатать чек-лист и отметить галочками пункты, которые вы выполняете. После этого подумайте, что из оставшегося списка вам действительно необходимо и обведите те пункты, которые следует внедрить в свою жизнь.

- У меня обычно по 2 выходных в неделю
- Я провожу не менее 2 часов перед сном без решения рабочих вопросов
- Я ем не менее 3 раз в день
- Я сплю 7 и более часов ежедневно
- Мое рабочее время не превышает 50 часов в неделю
- У меня есть ресурсы и полномочия для выполнения моих обязанностей
- Я понимаю критерии успешности моей работы
- Я могу обратиться к руководству в сложной ситуации и получить помощь
- Я не хожу на работу, если болею
- Я нахожу в течение недели время, чтобы побыть наедине с собой.
- Я регулярно общаюсь с друзьями
- Я общаюсь с семьей и получаю от этого удовольствие
- Мой любимый человек — ресурс для меня
- У меня есть увлечения и я уделяю им время хотя бы раз в неделю
- Мне есть к кому обратиться в сложной ситуации
- Я обращаюсь за медицинской помощью сразу, как возникает необходимость
- Я занимаюсь спортом
- Я хотя бы раз в полгода учусь чему-то новому
- У меня есть домашний питомец



## 6.2 Десять радостей

Важно понимать, что приносит вам положительные эмоции, что вас радует. Мы предлагаем вам написать два списка.

Первый список: 10 способов себя порадовать, которые и не требуют длительной подготовки и больших вложений. Например: заварить вкусный чай, прогуляться до метро пешком, послушать 10 минут приятную музыку и так далее.

Второй список: 10 способов себя порадовать, которые могут потребовать некоторых ресурсов и занять больше времени. Пример: съездить на выходных за город, устроить вечер с друзьями.

Зачем это нужно? Когда вы будете чувствовать себя плохо, просмотрите списки и порауйте себя.

## 6.3 Проблемы

В предыдущих заданиях мы много анализировали проблемы на работе и вне её и даже делали первые шаги к их решению. Сейчас пришло время резюмировать результаты, чтобы составить план преодоления эмоционального выгорания.

Просмотрите результаты заданий «Колесо баланса», «Условия работы». Вспомните стрессогенные факторы из задания «Диагностика» и свои типичные паттерны поведения. Учтите результаты чек-листа по восстановлению ресурсов из первой части сегодняшнего задания. Составьте итоговый список проблем и сложностей, которые влияют на ваше состояние, непосредственно или косвенно. Чем конкретнее будут проблемы — тем лучше. Если не удастся наладить коммуникацию, напишите — с кем. Если не хватает времени для отдыха — укажите, сколько и на что именно. Если не хватает поддержки от близких — то от кого конкретно. Если это бесконечный поток клиентов — напишите цифру. Если неудобное рабочее место — напишите, чего вам не хватает. Если это неумение говорить «нет», то в каких ситуациях.

Проранжируйте проблемы по силе влияния — от самой весомой до самой малозначительной. В следующем задании вы получите инструмент для их решения. Однако, возможно вы начнете менять что-то уже сейчас.

## 6.4 Привычка

Проанализируйте, получается ли у вас внедрить в жизнь привычку - «квест» из четвертого задания. Если нет, то в чем вы видите сложность? Подумайте, как можно исправить эту ситуацию.

## Задание 7. Анализ проблем.

Возможно, вы уже знаете решение для каких-то проблем из списка, который вы составляли в задании 6. Сейчас вы познакомитесь с инструментом для анализа сложностей, где решения не сразу очевидны.

Когда мы сталкиваемся с однотипными неприятными ситуациями, нам важно понять причину и работать с ней, если это возможно. Мы предлагаем вам посмотреть на каждую проблему с пяти точек зрения.

Вот пять основных факторов, являющихся причинами проблем во взаимодействиях на работе:

- Знания и навыки

Проблема может возникать из-за отсутствия знаний или навыков сотрудника.

**Пример:** я не звоню вовремя партнеру, потому что не понимаю, где найти его телефон.

**Возможные решения:** спросить коллег, составить общую базу, передать функцию другому человеку.

- Личность

Проблема может возникать в связи с характером человека.

**Пример 1:** я не звоню вовремя партнеру, потому что боюсь звонить незнакомым людям по телефону.

**Возможные решения:** передать функцию другому человеку, тренировать навык, обратиться к психологу за помощью.

**Пример 2:** я беру на себя лишние задачи, потому что мне сложно отказать коллегам в помощи

**Возможные решения:** начать отказывать коллегам, предложить все просьбы направлять через руководителя, обратиться за помощью к психологу.

- Система

Проблема объясняется внешними системными причинами: мало времени, несогласованные действия сторон, нереалистичные цели.

**Пример:** я не звоню вовремя партнеру, потому что согласование звонка занимает слишком много времени.

**Возможные решения:** поднять вопрос об изменении процесса в организации

- Культура и ритуалы в организации

Причины проблемы кроются в культуре и ритуалах организации. Когда процесс происходит определенным образом, но никто уже не помнит почему. В отличие от системных причин, у этих причин может совсем не быть смысла. В таких случаях на вопрос “Почему мы делаем именно так?” мы получаем ответ “Так сложилось”.

**Пример:** я не звоню партнеру вовремя, так как перед звонком необходимо выслать почтой официальное предложение.

**Возможные решения:** поднять вопрос об изменении процесса в организации, убрать лишние действия.

- Роли

Проблема может заключаться в том, что сотрудник вступил в новую должность или выполняет новую функцию и нужно время, чтобы он к ней привык. Другой вариант: коллектив не понимает роль и границы своих полномочий или сферу ответственности коллег.

**Пример:** я не звоню вовремя партнеру, потому что сотрудники отдела не передают мне вовремя номера, так как не понимают, что это их задача.

**Возможные решения:** пояснить коллективу новую схему работы: кто кому ставит задачи в рамках проекта/при новой схеме работы отдела.

Приступим?

1. Для выполнения этого упражнения возьмите свой ранжированный список проблем. Если проблемы в нем прописаны абстрактно — сделайте их более конкретными.
2. Проанализируйте каждую проблему с точки зрения пяти факторов: оцените, насколько каждый фактор выражен в причинах каждой проблемы.
3. Запишите возможные решения проблем — изменения, которые вы можете произвести или инициировать.
4. Результатом этого задания будет список ваших действий, влияющих на причины возникновения проблем. Далее будем называть его список задач.

Например, список задач может выглядеть так:

- Посмотреть обучающее видео по работе с Microsoft Excel
- На совещании поднять вопрос о пересмотре механизма согласования еженедельных планов
- Поставить Ивану четкие дедлайны по проекту
- Записывать в ежедневник информацию обо всех необходимых звонках
- Обсудить с начальником перспективы повышения заработной платы
- Запланировать отпуск на конец августа
- Сообщить о датах отпуска в отдел кадров
- Не отвечать на звонки после 8 вечера
- Записаться к семейному психологу
- Записывать свои эмоции за день

## Задание 8. Антикризисный план

В предыдущем задании вы разобрали сложности, определили их причины, варианты решения и поставили задачи. Остался последний важный момент - составить один антикризисный план.

Следующий шаг — проверка задач в плане. Важно, чтобы задачи в плане были указаны конкретные.

Мы предлагаем проверить ваши задачи по методике постановки целей SMART. SMART — это аббревиатура. В разных источниках вы можете найти немного разные расшифровки. Вот одна из них:

**S — Specific (Конкретный).** Цель должна касаться конкретных людей, мест, объемов и так далее.

**M — Measurable (Измеримый).** Вам должно быть понятно, как измерить результат. Например, это может быть количество клиентов, деньги, количество входящих звонков, количество встреч с друзьями, походы в зал и так далее. Результаты сложно измерять по общему настроению, самочувствию или отношениям. Постарайтесь придумать конкретный критерий.

**A — Achievable (Достижимый).** Цель должна быть достижимой. Нереально поменять свое состояние за неделю или начать ходить на силовые тренировки в зал каждый день, если раньше вы вообще не занимались спортом.

**R — Relevant (Актуальный).** Цель должна соответствовать общему направлению — преодолению или профилактике состояния выгорания. Если вы понимаете, что в большой степени выгорание обусловлено усталостью, то не стоит добавлять в план еще больше рабочих активностей.

**T — Time-bound (Ограниченный во времени).** Для проектов цель должна быть ограничена во времени. Для нашего плана по преодолению выгорания — это важно не для всех задач. Но мы предлагаем назначить контрольные точки по текущим задачам (мы имеем в виду задачи вида «ложиться каждый день до 12», «отключать

телефон после 20:00»), через которые вы еще раз оцените свое состояние.

Проверьте задачи в вашем плане, скорректируйте их, если они недостаточно конкретны.

Далее вы можете разработать план в любой удобной для вас форме.

Мы предлагаем вам один из вариантов.

- Отнесите каждую задачу из списка задач к одной из групп:
  1. Задачи на работе
  2. Задачи вне работы
  3. Универсальные задачи
- Внесите задачи в таблицу

<b>Задачи на работе</b>	<b>Срок</b>	<b>1 неделя</b>	<b>2 неделя</b>	<b>3 неделя</b>	<b>4 неделя</b>	<b>...</b>
<i>1. Поставить Ивану четкие дедлайны по проекту</i>	<i>10 марта</i>					
<i>2. Записывать в ежедневник информацию обо всех необходимых звонках</i>	<i>каждый день</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	
...						
<b>Задачи вне работы</b>	<b>Срок</b>	<b>1 неделя</b>	<b>2 неделя</b>	<b>3 неделя</b>	<b>4 неделя</b>	<b>...</b>
<i>1. Не отвечать на звонки после 8 вечера</i>	<i>каждый день</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>0</i>	<i>+</i>	
<i>2. Записаться к семейному психологу</i>	<i>15 марта</i>					
...						
<b>Универсальные задачи</b>	<b>Срок</b>	<b>1 неделя</b>	<b>2 неделя</b>	<b>3 неделя</b>	<b>4 неделя</b>	<b>...</b>
<i>1. Делать зарядку для глаз</i>	<i>Каждые два часа работы за компьютером</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	
...						



Напишите срок выполнения для тех задач, для которых он может быть назначен.

- Для задач, которые нужно выполнять регулярно, мы предлагаем систему учета. Верхняя строка - это строка времени, и на ней обозначены недели. Раз в неделю отмечайте, насколько вы выполняете каждый пункт. *Например, я поставила задачу уходить с работы в 20.00. Если четыре дня из пяти мне удавалось это делать (то есть больше половины времени), тогда я могу пометить эту задачу знаком "+" за текущую неделю. Если удалось только два раза - то знаком "-". А, если половину времени удавалось, а половину - нет, я ставлю знак "0".*
- Если в вашем списке получилось слишком много задач, то вы можете начать выполнять половину списка, а другую подключите позже. Это долгосрочный план. Вы можете продлить таблицу и вести ее по месяцам. Также, возможно, вам будет удобнее заполнять ее не раз в неделю, а каждый день.

## Задание 9. Поддержка себя

В предыдущих заданиях вы проанализировали свою ситуацию на работе и дома, проранжировали проблемы и составили план на будущее. Эти действия требуют усилий. Задание 9 направлено на то, чтобы у вас появилось больше ресурсов.

В этой части поговорим о самоподдержке и о ее обратной стороне - самокритике. Очень часто, когда человек сталкивается с неудачей, тяжелыми состояниями, отвержением со стороны других людей, он начинает себя критиковать и ругать. Вам это знакомо? Самокритика может окончательно лишить мотивации и вовлечь в уныние. Психолог Гай Уинч так описывает эту ситуацию на примере своей клиентки.

“Когда-то я работал с женщиной, которая после 20 лет замужества и ужасно неприятного развода была наконец готова к своему первому свиданию. Она познакомилась с парнем онлайн. Он казался ей очень успешным, приятным, и, самое главное, не на шутку увлеченным ею. Она была взволнована, купила себе новое платье, они встречались в баре, в престижном районе Нью-Йорка. После десяти минут свидания мужчина встал и сказал: "Я не заинтересован". И ушел. Быть отвергнутым — чрезвычайно болезненно. Женщине было так больно, что она не могла шелохнуться. Она лишь смогла позвонить своему другу. А тот сказал ей: "Ну, а что ты ожидала? У тебя толстые бедра, ты не можешь сказать ничего интересного. С какой стати такой симпатичный, успешный мужчина пойдет на свидание с такой не успешной женщиной как ты". Шокирует то, что друг может быть так жесток, правда? Было бы менее шокирующем, если бы я вам сказал, что это были слова не ее друга. Женщина сказала это сама себе. И это то, что мы все с вами делаем. Особенно после того, как нас отвергают или у нас, что-то не получается. Мы начинаем думать о своих недочетах и недостатках, о том какими бы мы хотели быть, какими нет. Может быть не так резко, но все же делаем это. Интересно, почему мы так поступаем, когда наша самооценка и так задета? Почему мы хотим навредить еще больше? Мы бы не сделали физическую рану еще глубже специально. Порезав руку, вы бы не подумали: "О, идея, возьму-ка я ножик и посмотрю, что будет, если я

сделаю эту рану еще больше". Однако с психологическими травмами мы делаем так постоянно.

Противоположностью самокритики является поддержка себя. К сожалению, в нашей культуре не принято демонстрировать по отношению к себе доброжелательное отношение. Этому не учат, и вокруг мы чаще видим людей, которые себя корят. Между тем доброжелательное отношение к себе - это навык, который можно развивать и практиковать. Обычно, когда человеку предлагают начать практиковать поддержку себя, у него возникают опасения. Люди боятся, что в отсутствии кнута в виде критики, они перестанут вообще что-либо делать. В реальности же самокритика лишает ресурса и снижает мотивацию. Представьте себе ребенка, который пробует встать на ноги и делать первые шаги. Много ли он добьется, если каждое неверное движение будет сопровождаться криком мамы? Скорее всего попытки вскоре прекратятся.

Что может помочь поддержать себя?

- Признайте, что вам плохо. Очень часто первая реакция - это обесценить собственные переживания. “Разве нормальный человек может плакать из-за этого?” Может. И даже не важно из-за чего. Люди расстраиваются по очень разным поводам. То, что не трогает одного, будет значимо для другого. Кроме того, если вы не признаете своих переживаний, они от этого не исчезают, с ними просто сложнее что-то делать.
- Попробуйте просто описать ситуацию и ваши эмоции. Без оценок и своего отношения. “Я опоздала к врачу и мне грустно”, “У меня не получается следовать плану, и я испытываю разочарование и обиду”. Это сильно перекликается с предыдущим пунктом. Простое описание помогает принять ситуацию такой, какая она есть.
- Представьте, что ваш хороший друг оказался в подобной ситуации. Что бы вы ему сказали? Как бы утешили? Попробуйте найти теплые и сострадательные слова
- Вообразите мудрого и доброго человека. Вы могли его знать в реальности, это может быть фантазийный образ или же он жил

на самом деле, но вы лично его не знали. Важно, чтобы этот человек хорошо к вам относился, был на вашей стороне и желал вам добра. Что бы он сказал вам в этой ситуации? Как бы поддержал?

- Обращайте внимание на тон голоса (внутреннего) и интонацию, с которой вы говорите с самим собой. Это может сильно влиять на восприятие внутреннего монолога. Чаще всего мы не отдаем себе отчет в тех критических нотках, которые присутствуют в нашем голосе. Постарайтесь говорить с собой мягким и доброжелательным голосом, это само по себе способствует поддержке.

## Упражнение “Сострадательное письмо”

Сейчас мы предлагаем вам сделать одно упражнение. Представьте себе ситуацию, которая вас сильно огорчила или какое-то свое качество или особенность, за которое вы себя критикуете. У каждого человека есть качества, за которые он себя корит, это часть человеческого жизненного опыта - переживать свое несовершенство. Обычно, когда мы думаем о своей несовершенной внешности, работе, отношениях, мы испытываем широкий спектр негативных эмоций - страх, тревогу, злость, подавленность, зависть и др. Какие эмоции испытываете вы? Постарайтесь быть честны с собой и избегать подавления негативных переживаний. Почувствуйте их во всей полноте, но в тоже время чрезмерно не драматизируйте ситуацию.

Затем представьте друга/подругу/близкого человека, кто без каких-либо условий любит, принимает вас, проявляет к вам доброту и сострадание. Представьте, что он/она знает обо всех ваших сильных и слабых сторонах, включая те, о которых вы только что думали. Этот близкий друг понимает всю ограниченность человеческой природы, но относится к вам с добротой. Он/она знает историю вашей жизни и все миллионы обстоятельств, которые сделали вас таким/такой, какая вы есть в настоящий момент.

А теперь напишите себе письмо с позиции этого воображаемого близкого человека, делая акцент на его/ее отношении к той вашей характеристике или обстоятельству жизни, за которое вы себя критикуете. Чтобы этот человек сказал/ла бы по поводу вашего «недостатка», к которому вам сложно проявить сострадание? Насколько глубокое чувство сопереживания этот человек испытывает к вам, особенно к тому, за что вы привыкли себя критиковать и осуждать. Чтобы этот/эта друг/подруга написали бы вам, чтобы напомнить вам, что вы всего лишь человек и что все люди одновременно и сильны, и уязвимы.

Напишите о том, какие у него/нее есть предложения по поводу того, чтобы вы могли изменить и каким образом эти предположения, могут быть реализованы, базируясь на безусловном понимании и сочувствии к себе. Вложите в это письмо всю силу человеческого принятия, доброты, заботы и уверенности в том, что все заслуживают счастья и благополучия без исключения.

После того, как вы напишите это письмо, сделайте паузу. Затем через непродолжительный перерыв перечитайте его. Постарайтесь делать это мягким и доброжелательным голосом. Вы можете возвращаться к этому письму, когда будете нуждаться в поддержке.

В начале письма могут получаться не очень поддерживающими. Самоподдержка - это навык, который можно развивать и который дает очень много ресурсов.

(упражнение из книги "Self-Compassion", Kristin Neff, перевод - Кирилл Федоров)

Эту технику можно применять по мере необходимости.

## Задание 10. Отказ и границы

В этом задании мы поговорим о том, как отказывать и ставить собственные границы. Если вы не испытываете проблем с этими навыками и/или для выполнения вашего антикризисного плана они не нужны, вы можете пропустить это задание.

### 10.1 Как сказать «нет»

Предлагаем вам алгоритм, который позволит отказывать в просьбах четко и с минимальными последствиями для отношений.

- Взять паузу

Если вы не уверены, что готовы выполнить просьбу, или хотите отказать в какой-то просьбе, попросите время подумать, чтобы не принимать решение в спешке, под давлением взглядов вопрошающего. Фразы «мне надо подумать» или «я отвечу через час» — вполне нормальны. К тому же, если вы примете решение отказать, вам нужно будет подготовиться к ответу.

- Принять решение

Чтобы отказывать было проще, нужно принять решение, что вы действительно хотите оказать. Например, многие участники марафона по результатам прошлых заданий добавили отказ в свои планы. Важно понимать, что нет волшебной формулы, которая позволяет отказать совсем без последствий. Но быть все время удобным для всех человеком — тяжело.

- Сказать «нет»

В вашем ответе в первую очередь должно прозвучать четкое «нет». Не восемь длинных предложений вокруг да около, когда неясно что вы имеете в виду, а очень внятные слова: нет, я не могу; нет, сегодня не

выйдет; нет, я не задержусь. В некоторых жизненных ситуациях, когда реакция второго человека для вас не так важна, этой части достаточно.

Важно не начинать ответ с дополнительных вопросов, если вы уже решили отказать.

- Обозначить причину

Хорошо, когда человек понимает, почему вы отказываетесь. Причина позволяет легче принять отказ. Дополнительно человек усваивает информацию о вас на будущее, например о том, что по воскресеньям вы всегда проводите время с семьей. Эта информация может уменьшить количество неудобных для вас просьб.

Важно говорить об одной истинной причине в том объеме, в котором вы готовы о ней рассказать. Например, «нет, я не задержусь, потому что у меня уже есть планы на вечер» - лучше, чем «ой, я не могу, у меня врач», если это ложь. Коллега или начальник могут, например, предложить вас подвезти после работы до клиники и возникнет неудобная ситуация. Также важно, чтобы причина касалась именно ваших планов, желаний и состояния, а не другого человека. Иначе у собеседника может возникнуть желание договориться с этим третьим человеком.

- Сделать альтернативное предложение

Если вам важно сохранить отношения с обратившимся с просьбой человеком, поищите решение, которое всех устроит: «Нет, я не могу ответить на звонок после 9 вечера, но я смогу прочитать письмо в начале рабочего дня» или «Мама, я не смогу встретить тебя в аэропорту в это время, но я вызову тебе такси».

Для тренировки попробуйте сделать следующее:

Вспомните 2-3 случая, когда вы хотели отказать, но не сделали этого. Запишите формулировки отказа, которые были возможны в этих

ситуациях. Проверьте, соответствуют ли они предложенному алгоритму.

Начните отказывать в жизни. Сложно делать это сразу и со всеми, попробуйте начать с тех ситуаций, которые не вгоняют в вас в панику. Обратите внимание, что изменения в общении с людьми могут иметь различные последствия, в том числе и вызывать негативную реакцию.

## 10.2. Как сообщить о своем недовольстве

Для того, чтобы найти решение конфликта, которое устраивает все стороны, важно понимать потребности каждого. Значит, важно о них и сообщать. Техника «Я-высказывание» помогает конструктивно выражать свое недовольство и быть услышанным. Суть техники в том, чтобы вместо «Ты не прав» сказать «Мне плохо от твоего поступка». Заявление «Ты не прав» приглашает собеседника защищаться и спорить. Но вам нужно, чтобы он услышал вас. С высказыванием «Мне было неловко» спорить сложнее, так как вы говорите о себе.

«Я-высказывание» состоит из следующих частей:

*Я (Мне) + Чувство/состояние + Когда ты (действие) + Причина + Просьба*

Например:

«Я злюсь, когда ты не моешь за собой чашки, потому что мне тяжело их мыть после работы. Пожалуйста, не оставляй грязную посуду на кухне.»

«Мне неудобно отвечать на звонки по рабочим вопросам после 7 вечера, потому что мне нужен отдых. Звони, пожалуйста, в рабочее время.»

В форме «я-высказывания» можно устанавливать границы и сообщать о своих потребностях на работе и дома.



## Задание 11. Критерии оценки работы

### 11.1 Критерии оценки работы и общая эффективность.

Считается, что эффективность работы зависит от мотивации сотрудника. При этом не все обращают внимание на связь мотивации с ясным пониманием целей, задач, перспектив работы. Когда сотруднику понятна зона ответственности, то у него не возникает переживаний: "А не виноват ли я, что эта работа не сделана? Надо задержаться и доделать".

Критерии эффективности обычно определяет руководство, сотрудники могут вносить коррективы и предлагать идеи. Разработка таких критериев в некоторых случаях требует усилий, творческого подхода и учета особенностей вашей организации. Несмотря на это, пренебрегать этим пунктом не стоит. Предлагаем вам несколько простых правил, которые помогут при разработке критериев.

- Конкретика. Сравните «У компании должно появиться больше клиентов» и «Каждую неделю у компании должны появляться 2 новых клиента». Используйте числовые показатели.
- Отсутствие двойных толкований. При взгляде на критерий любой человек должен понимать, выполнен он или нет. Например, «Мы должны способствовать самореализации клиента» и «Клиент должен устроиться на работу». Старайтесь описывать поведение или события, не используйте абстрактные понятия.
- Обозначайте четко временные промежутки. Важно следить за их реалистичностью. Если вы все время нарушаете сроки, возможно, вам просто требуется больше времени на эту работу.
- Критерии могут различаться по важности между собой и это тоже можно зафиксировать. Например, можно выделить высокую, среднюю и низкую важность. Такое ранжирование критериев поможет вам расставить приоритеты.

Хорошо, если критерии четко зафиксированы на бумаге и эта информация есть у всех сотрудников, которых они касаются. Если в вашей организации пока еще нет таких критериев, можно подумать о том, чтобы вынести эту проблему на обсуждение.

## 11.2 Рост сотрудника в организации

Иногда мы чувствуем себя на работе плохо, если «переросли» свои обязанности или наоборот — пока к ним не готовы. В начале пути в организации сотрудник имеет довольно высокую мотивацию и низкую компетентность. Когда человек сталкивается со своей некомпетентностью и другими сложностями на работе, его мотивация значительно падает. Со временем компетентность растет, и сотрудник становится профессионалом. Путь сотрудника в организации изображен на графике.



Рекомендуется для работы объединять “начинающего энтузиаста” и “осторожного исполнителя”. В таком случае второй почувствует свою компетентность, и его мотивация усилится. Также хорошо, когда объединяются “разочарованный ученик” и “уверенный профессионал”. В этом случае первый видит перед глазами пример роста в организации, а второй может реализовать потребность делиться опытом.

Сложность может возникать, когда сотрудник уже готов перейти на следующий этап, но его должностные обязанности не позволяют ему это сделать.

**Пример:** у волонтера в организации накопился достаточный опыт, чтобы быть координатором, но ему по-прежнему доверяют только рутинную работу.

Подумайте и напишите в отчете, на каком этапе сейчас находитесь вы. Соответствуют ли ваши задачи этому этапу? Можете ли вы больше взаимодействовать с сотрудниками, находящимися на “противоположном” этапе?

**Дополнительное задание.** Если вы являетесь руководителем, подумайте, на каких этапах находятся ваши сотрудники и как бы вы могли их дополнительно мотивировать на текущих этапах.

По итогам этого задания вы можете добавить дополнительные пункты в антикризисный план.

## Задание 12. Завершающее

В предыдущих заданиях вы могли оценить свое состояние, оценить состояние организации, составить план по выходу из состояния выгорания, потренировать навыки самоподдержки и коммуникации, подумать о своем положении в организации. Если вы провели самодиагностику, внедрили новую привычку, уже начали работать с планом и опробовали новые навыки в жизни, мы предлагаем вам посмотреть на изменения.

1) Оцените свое состояние. Вернитесь к заданию 2 и сделайте самодиагностику симптомов еще раз.

2) Проективная самодиагностика.

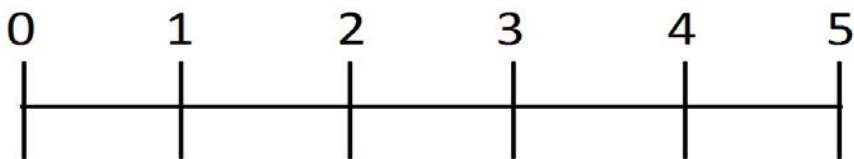
Найдите в интернете или среди своих фотографий 2 картинки: первая картинка должна отражать ваше состояние на работе, вторая - состояние вне работы в последние дни. Опишите, почему вы выбрали эти картинки, что именно они отражают.

3) Вы также можете сделать упражнение “Колесо баланса” снова и посмотреть, есть ли изменения.

4) Теперь вспомните, что происходило на протяжении марафона и ответьте письменно на вопросы:

- Сколько заданий марафона вы выполнили?
- Что вам удалось изменить или внедрить в свою жизнь, каких результатов вы достигли?
- Какие вопросы остались нерешенными и почему?
- В каких ресурсах вы нуждаетесь, чтобы решить их?
- В самом начале марафона вы отвечали на вопрос “Как вам кажется, на многие ли ситуации на работе вы можете повлиять? Зависит ли от вас что-то?” Оцените степень вашего влияния на данный момент по пятибалльной шкале, где 0 значит, что

невозможно добиться никаких изменений, а 5 - что практически все находится в ваших руках и вы можете влиять на условия работы. Изменилось ли положение дел с отстаиванием собственных интересов и границ на работе? Делаете ли вы это? Если нет, то почему?



Запланируйте следующие шаги для того, чтобы продолжать заботиться о себе. Напишите конкретные действия, которые вы собираетесь совершить и расскажите о них вашим друзьям или семье — это поможет вам получить дополнительную поддержку для реализации ваших планов. А если вы создадите общие для всей семьи правила и традиции — это не только поможет вам в их соблюдении, но еще позитивно скажется на ваших отношениях.

Если вы планируете и далее следовать своему плану, наметьте следующие контрольные точки для самодиагностики и рефлексии. Для рефлексии вы можете использовать вопросы из этого задания. Если вы столкнулись с неразрешимыми сложностями, тяжелыми эмоциями или поняли, что вам нужна поддержка специалиста - обратитесь к психологу или психотерапевту.

## Завершение

Задания марафона можно повторять через какое-то время по мере необходимости, что-то можно практиковать регулярно. Вы можете распространять это пособие среди своих коллег, возможно оно им тоже будет полезно.

## Техника личной безопасности

- **Следить за балансом работы и отдыха**  
(семья, друзья, увлечения, места для отдыха, обеды, дмс)
- **Следить за балансом между отдаю и получаю**  
(поддержка коллег, руководителя, деньги, обучение, статус)
- **Установить границы**  
(ограниченное время работы, четкие должностные обязанности, критерии эффективности, выходные, отпуска)
- **Получать поддержку**  
(психолог, группы, тренинги, единомышленники, коллеги, обмен опытом)
- **Занять активную позицию**  
(обращаться к руководству, предлагать системные изменения, сменить деятельность)



## **Принципы профилактики**

- Сначала позаботиться о себе, потом о других
- Благополучие специалиста - важно
- Перерабатывать в ущерб себе - стыдно
- Ресурс должен быть восстановлен
- Между работой и личной жизнью должны быть границы
- Затраты и усилия должны быть вознаграждены
- Профилактика должна быть системной
- Сотрудники имеют право влиять на рабочие процессы
- Каждый должен занимать активную позицию
- Все имеют право получать поддержку и признание
- Развитие и обмен опытом вдохновляют

## **Как мы еще можем быть полезны:**

**Очная работа с организациями** - семинары для сотрудников и руководителей, диагностика стрессогенных факторов, организационные консультации для руководителей, группы поддержки, супервизии для сотрудников и волонтеров.

Оставить заявку <https://goo.gl/o6TmrG>

**Онлайн марафон для индивидуальной работы -**

[https://www.t.f-ps.ru/burnout\\_org](https://www.t.f-ps.ru/burnout_org)

**Вебинары на нашем канале:**

<https://www.youtube.com/channel/UCqJyAbiFPThPV0PvVm9WZGQ>

**Курсы для руководителей** по модерации, управлению групповой динамикой, управлению конфликтами, работе с командой и пр.

**Для психологов и педагогов:**

- Практика психологического консультирования
- Методы психотерапии: личностно-ориентированная, психодинамическая, когнитивно-поведенческая, семейная
- Работа с детьми и подростками
- Работа с людьми, имеющими различные регистры
- Работа с людьми, пережившими насилие
- Супервизии, балинтовские группы и открытые консультации
- Разработка и проведение тренингов

**Тренинги и семинары:**

- Командообразование
- Профилактика дискриминации, нарушения прав человека, насилия, буллинга, языка вражды и решение этических дилемм
- Отношения в семье
- Решение конфликтов и выстраивание границ

**Бесплатная и платная психологическая помощь**

<https://goo.gl/VjcL99>

**Терапевтические группы** +7(953)371-20-03



## **Команда проекта:**

**Трубачева Рената Владимировна** - руководитель проекта, психолог, организационный консультант, ведущая обучающих семинаров и групп поддержки.

**Маскаева Анастасия Сергеевна** - координатор проекта и волонтеров, психолог, организационный консультант, ведущая обучающих семинаров и супервизий.

**Флотская Ирина Юрьевна** - психолог, организационный консультант, ведущая обучающих семинаров и супервизий.

**Козина Марина Евгеньевна** - психолог, организационный консультант, ведущая супервизий, семинаров и групп поддержки.

**Гликман Наталья Владимировна** - психолог, ведущая семинаров и групп поддержки.

## **В разработке заданий сборника участвовали:**

Трубачева Рената, Козина Марина, Флотская Ирина, Маскаева Анастасия, Осипчук Лариса, Лисова Татьяна, Мария Рейман, Ольга Леонк, Валерия Рождествина, Наталья Бойкова, Лариса Синячкина, Анна Цыгуля, Анастасия Шмаевская, Милена Гончарова.

## **Психологи проекта, консультирующие индивидуально:**

Марина Павлова, Виктория Скибина, Наталья Ряузова, Вероника Гатилова, Ирина Румак, Новикова Дарья, Богданова Ирина, Лисова Татьяна, Осипчук Лариса, Мария Иванова, Лариса Синячкина, Любовь Крылова, Мария Федорук, Анна Михайлова, Алина Козлова, Анастасия Красникова, Мария Сениченкова, Цыгуля Анна, Наталья Бойкова, Светлана Яровая, Екатерина Алексеева, Гулышат Идиатулина, Марина Грязнова, Светлана Матвеева, Ольга Петерсон.

## Оглавление

О Центре "Форсайт" и история появления сборника .....	2
Немного теории об эмоциональном выгорании .....	5
Инструкции и рекомендации, как пользоваться сборником .....	10
А если дело не в работе? .....	12
Задание 1: Цели.....	14
Задание 2: Мое состояние .....	25
Задание 3: Колесо баланса .....	25
Задание 4: Модели поведения .....	25
Задание 5: Условия работы .....	25
Задание 6: Проблемы и ресурсы .....	32
Задание 7: Анализ проблем .....	25
Задание 8: Антикризисный план .....	25
Задание 9: Поддержка себя.....	42
Задание 10: Отказ и границы.....	46
Задание 11: Критерии оценки работы.....	49
Задание 12: Завершающее .....	53
Техника личной безопасности.....	55
Принципы профилактики эмоционального выгорания .....	56
Как мы еще можем быть полезны.....	57
Команда проекта и авторы сборника .....	54

Использование материалов сборника разрешено только со ссылкой на сборник, проект по профилактике эмоционального выгорания “Второе дыхание” и АНО “Психологический центр “Форсайт”.



**Ждем вашей обратной связи, вопросов и предложений:**  
**[fpsycenter@gmail.com](mailto:fpsycenter@gmail.com)**

Сборник выпущен в 2018 году

Для заметок

[illegible]