

Старовойтова Н. А. Эффективное управление в условиях повышенного риска профессионального выгорания специалистов, работающих в социальной сфере со сложным контингентом клиентов // Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание. 2018. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья». URL: <http://центрсемья.рф/>

УДК 159.944.4

Старовойтова Наталия Анатольевна, заведующая,
Отделение дневного пребывания и социального патронажа,
СПб ГБУ «СРЦ для несовершеннолетних
"Малоохтинский дом трудолюбия"»,
Санкт-Петербург

**Эффективное управление в условиях повышенного риска профессионального
выгорания специалистов, работающих
в социальной сфере со сложным контингентом клиентов**

Аннотация: в статье рассматриваются условия возникновения профессионального выгорания у социальных работников, а также формы и методы работы с персоналом, направленные на его преодоление.

Ключевые слова: социальная работа, профессиональное выгорание, управление, менеджмент, сложный клиент, семья, ребенок.

Социальная работа как профессиональная деятельность подразумевает оказание помощи и содействия людям, социальным группам в преодолении личностных и социальных трудностей посредством поддержки, защиты, коррекции и реабилитации.

Менеджмент социальной работы – это гибкий и системный цикл управления ресурсами, целями, содержанием социальной работы. Перед руководителем встает вопрос организации работы отделения, сотрудники которого в значительной степени могут быть подвержены синдрому профессионального выгорания. И от которых при этом требуется результативность и эффективность предоставляемых услуг. Вопрос сохранения кадрового состава в таких условиях является весьма актуальным в связи с прямым отношением синдрома профессионального выгорания к сохранению здоровья, психической устойчивости, надежности и профессиональному долголетию специалистов, включенных в длительные межличностные коммуникации с повышенной эмоциональной напряженностью.

Феномен профессионального выгорания

Социальная работа в России как вид деятельности имеет многовековую историю. Несмотря на это, научный интерес и изучение феномена «профессионального выгорания» возник только в 70-е годы XX века.

Понятие «синдром эмоционального выгорания» ввел в психологию американский психиатр Герберт Фрейденберг в 1974 году. Термин использовался для характеристики

Старовойтова Н. А. Эффективное управление в условиях повышенного риска профессионального выгорания специалистов, работающих в социальной сфере со сложным контингентом клиентов // Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание. 2018. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья». URL: <http://центрсемья.рф/>

состояния здоровых людей, находящихся в тесном контакте с клиентами и оказывающих им профессиональную помощь. Первоначально термин применяли в отношении медицинских работников. А. Морроу образно сравнил эмоциональное состояние работника, испытывающего дистресс профессионального выгорания, с «запахом горячей психологической проводки». В 1982 году Р. Шваб расширяет группу профессионального риска и включает в нее полицейских, учителей, политиков, юристов, тюремный персонал. Ведущий специалист по исследованию профессионального выгорания К. Маслач выделяет общее в этих профессиях – близкий контакт с людьми, требующий большой эмоциональной включенности. Н. В. Гришина, российский психолог, специалист в области социальной психологии, наоборот, считает, что профессиональное выгорание – плата не за сочувствие к людям, а за свои нереализованные жизненные ожидания.

Н. В. Самоукина считает, что профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без «разрядки» или «освобождения» от них, которое ведет к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов человека. По Г. Селье профессиональное выгорание – это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома – стадия истощения.

Согласно современным данным, под «психическим выгоранием» понимается состояние физического, эмоционального и умственного истощения, проявляющееся в профессиях социальной сферы. Синдром «выгорания», по описанию Corey (1986) и Naisberg-Fennig (1991), выражается в депрессивном состоянии, чувстве усталости и опустошенности, недостатке энергии и энтузиазма, утрате способностей видеть положительные результаты своего труда, отрицательной установке в отношении работы и жизни вообще.

В. В. Бойко рассматривает «выгорание» как выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия, приобретенный стереотип эмоционального, чаще всего профессионального поведения. Выгорание отчасти функциональный стереотип, считает В. В. Бойко, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время могут возникать его дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности.

К. Маслач выделяет три основных компонента синдрома профессионального выгорания: эмоциональную истощенность, деперсонализацию (цинизм) и редукцию профессиональных достижений.

Если говорить о профессиональном выгорании как о процессе, то целесообразно рассмотреть его предпосылки, проявления и фазы.

Предпосылки профессионального выгорания

Исследователи, изучающие феномен профессионального выгорания, выделяют три основных фактора, играющих существенную роль в его формировании: личностный, ролевой и организационный.

Личностный фактор. Г. Фрейденберг описывает «сгорающих», как сочувствующих, гуманных, мягких, увлекающихся идеалистов, ориентированных на людей и – одновременно – неустойчивых, интровертированных, одержимых навязчивыми идеями (фанатичных), «пламенных» и легко солидаризирующихся. Е. Махер пополняет этот список «авторитаризмом» и низким уровнем эмпатии. В. В. Бойко указывает следующие личностные факторы, способствующие развитию синдрома эмоционального выгорания: склонность к эмоциональной холодности, к интенсивному переживанию негативных обстоятельств профессиональной деятельности, слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности. Перечисленные выше личностные факторы, влияющие на формирование синдрома профессионального выгорания, ставят перед руководителем острый и очень актуальный вопрос грамотного подбора кадров, требуют глубокого внимания к личностным характеристикам специалистов.

Ролевой фактор. Развитию эмоционального выгорания способствуют нечеткая или неравномерно распределенная ответственность за свои профессиональные действия, а также те профессиональные ситуации, при которых совместные усилия не согласованы, нет интеграции действий, имеется конкуренция, в то время как успешный результат зависит от слаженных действий. Роль руководителя в этом случае заключается в том, чтобы адекватно распределять нагрузку и ответственность между работниками.

Организационный фактор. К этому фактору относят нечеткую организацию и планирование труда, недостаточность необходимых средств, наличие бюрократических моментов, многочасовую работу, имеющую трудноизмеримое содержание, наличие конфликтов как в системе «руководитель – подчиненный», так и между коллегами. Для уменьшения роли этого фактора в формировании синдрома профессионального выгорания руководителю необходимо четко понимать цели и задачи организации и уметь донести их до

своих подчиненных, минимизировать возможность возникновения конфликтных ситуаций, а в случае их возникновения – уметь конструктивно их разрешать.

И еще один фактор, обуславливающий синдром эмоционального выгорания – наличие психологически трудного контингента, с которым приходится иметь дело профессионалу в сфере общения. В нашем случае – это семьи и дети, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации. Об особенностях данной клиентской группы мы поговорим позже.

Как проявляется синдром эмоционального выгорания

Симптомы профессионального выгорания проявляются на психофизическом, социально-психологическом и поведенческом уровнях.

На психофизическом уровне это выражается в общей астенизации: слабости, снижении активности, чувстве постоянной, непреходящей усталости, ощущении эмоционального и физического истощения. На социально-психологическом уровне появляются безразличие или, наоборот, агрессия, направленная на коллег и/или клиентов, циничные оценки или постоянное чувство страха, что «не получится», или человек «не справится». В поведении ригидность занимает лидирующие позиции. Начинают доминировать стереотипы по отношению к коллегам и клиентам, негуманный подход к людям. Такой работник начинает увеличивать дистанцию в отношениях с коллегами, вместе с тем растет неадекватная критичность в отношении окружающих. Часто «выгоревший» работник заметно меняет свой рабочий режим дня – рано приходит и поздно уходит с работы или, наоборот, поздно приходит и рано уходит домой.

Фазы синдрома выгорания

Согласно концепции М. Буриш (1994), развитие синдрома происходит по стадиям. Сначала возникают значительные энергетические затраты – следствие экстремально высокой положительной установки на выполнение профессиональной деятельности. По мере развития синдрома появляется чувство усталости, которое постепенно сменяется разочарованием, снижением интереса к своей работе. Следует, однако, отметить, что генезис выгорания индивидуален и определяется различиями в эмоционально-мотивационной сфере, а также условиями, в которых протекает профессиональная деятельность человека.

Все авторы, говоря о профессиональном выгорании, упоминают о двух его важных взаимосвязанных составляющих: интенсивной коммуникации и истощении работника. Отмечается, что нервно-психическое, эмоциональное истощение работника возникает на

Старовойтова Н. А. Эффективное управление в условиях повышенного риска профессионального выгорания специалистов, работающих в социальной сфере со сложным контингентом клиентов // Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание. 2018. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья». URL: <http://центрсемья.рф/>

фоне интенсивного коммуникативного взаимодействия с клиентами. Вместе с тем разные авторы по-разному видят суть синдрома профессионального выгорания. Чаще всего он рассматривается как:

- механизм психологической защиты;
- психическое, умственное и физическое истощение;
- профессиональная деформация.

Если попробовать отразить в понятии «профессиональное выгорание» вышеперечисленные смыслы в их приложении к специалистам, работающим в социальной сфере, то можно сформулировать его таким образом.

Профессиональное выгорание – это психическое, умственное и физическое истощение человека, возникающее у лиц, чья деятельность в социальной сфере связана с большой эмоциональной нагрузкой при взаимодействии с психологически трудным контингентом клиентов, в результате чего у специалиста формируются механизмы психологической защиты, приводящие к существенному снижению результативности профессиональной деятельности и/или к профессиональной деформации.

Важным аспектом в понимании развития у специалиста синдрома профессионального выгорания является контингент обслуживаемых клиентов, его особенности и сложности.

Особенности клиентской группы специалиста, работающего с семьей и детьми

В специализированные учреждения для несовершеннолетних, нуждающихся в социальной реабилитации, принимаются несовершеннолетние:

- оставшиеся без попечения родителей или законных представителей;
- проживающие в семьях, находящихся в социально опасном положении;
- не имеющие места жительства, места пребывания и/или средств к существованию;
- оказавшиеся в иной трудной жизненной ситуации и нуждающиеся в социальной помощи и/или реабилитации.

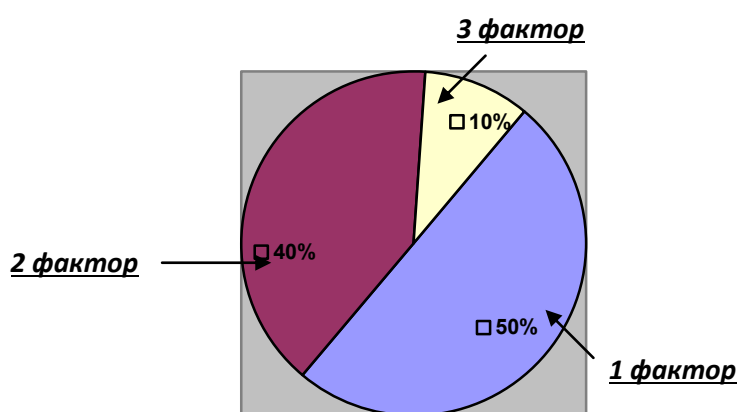
Контингент обслуживаемых детей в социально-реабилитационном центре для несовершеннолетних можно описать как сложный с точки зрения выявленных проблем. Качественный анализ психологических проблем у воспитанников нашего учреждения, проведенный на основании комплексной социально-психологической диагностики, позволил выделить следующие группы проблем:

- проблемы в поведении (преобладание агрессивных или пассивных тенденций в поведенческих стратегиях, протестные реакции, курение, употребление спиртных напитков, ранняя половая жизнь);
- проблемы в эмоционально-волевой сфере (низкий контроль эмоций и поведения, низкая саморегуляция; лабильность нервных процессов, склонность к импульсивности, высокая истощаемость – физическая, психическая, нервная);
- личностные проблемы (низкая или несформированная мотивация к продуктивной деятельности, низкая или завышенная самооценка, коммуникативные трудности, преобладание стратегии разрушения над стратегией сотрудничества).

Семейные факторы, во многом обуславливающие описанную выше проблематику, говорят о том, что это дети:

- 1) из семей с проблемным членом (наличие зависимостей, судимостей);
- 2) чьи родители не имели собственного положительного опыта родительской заботы, будучи сами детьми (выпускники детских домов; воспитывавшиеся бабушками при живых родителях; «протянувшие» свои конфликтные отношения с родителями и во взрослую жизнь);
- 3) чьи родители имеют проблемы с психическим здоровьем.

Количественно описанные факторы так распределились на диаграмме:



Родители, имеющие зависимости (фактор 1) и психические отклонения (фактор 3), в своем большинстве имеют неблагополучие во втором и третьем колене и во всех случаях в их истории имеются факты, описанные в факторе 2. Таким образом, неблагополучие семьи в большинстве случаев описывается двумя факторами.

Специфические трудности работы специалиста в сфере социальной помощи семье и детям, находящимся в трудной жизненной ситуации

1. Одна из основных трудностей в работе специалиста заключается в том, что он работает с немотивированным клиентом. Клиент желает получать материальную поддержку, помощь в воспитании и развитии детей путем частичного исполнения специалистами его родительских функций. Эта помощь предоставляется семьям, но она носит временный характер и практически не влияет на существенные изменения в семье. Что следует понимать под существенными изменениями? В стратегическом плане, это формирование основных экзистенциальных потребностей у клиентов. Эрих Фромм выделил пять таких потребностей.

Потребность в установлении связей заключается в том, что человеку необходимо о ком-то заботиться, нести ответственность за кого-то. Родители, так или иначе травмированные в собственном детстве, не умеют проявлять «продуктивную любовь» в отношении своих детей.

Смысл заключается в том, чтобы преодолеть свою пассивную природу и стать активным и творческим человеком через процесс созидания. Родители нашей клиентской группы в силу своего асоциального образа жизни формируют у детей деструктивные паттерны поведения, не способствующие преодолению трудностей.

Потребность в корнях возникает с самого появления человека на свет. На протяжении всей жизни люди испытывают потребность в корнях и чувстве стабильности и прочности, сходных с ощущением безопасности, которое в детстве давала связь с матерью. У наших клиентов эта потребность не удовлетворена. Зачастую дети имеют опыт оторванности от семьи, подолгу проживая в различных учреждениях. Они не способны ощущать свою личностную целостность и свободу.

Потребность в идентичности Э. Фромм описывал как потребность тождества с самими собой, в идентичности, благодаря которой чувствуют свою непохожесть на других и осознают, кто и что они на самом деле. Родители, с которыми работают специалисты социозащитных учреждений, часто не удовлетворяют основные потребности детей в безопасности, питании, эмоциональном принятии. Ребенок, таким образом, не научается распознавать и удовлетворять свои потребности. Он начинает копировать чужое поведение, не воспринимая себя как хозяина собственной жизни.

Потребность в системе взглядов и преданности необходима людям как стабильная и постоянная опора для объяснения сложности мира. Эта система ориентации представляет

собой совокупность убеждений, позволяющих людям воспринимать и постигать реальность, без чего они оказывались бы в тупике и были бы неспособны действовать целеустремленно. Родители часто говорят об ощущении «тупика», в котором они оказались и, не видя из него выхода, омрачают свое сознание употреблением различных психоактивных веществ. Таким образом они уходят от реальности, от объективного и рационального взгляда на жизнь.

Мотивировать клиента к таким существенным качественным изменениям весьма сложно, для этого требуется большое количество времени, а также профессиональных и внутренних ресурсов самого специалиста.

2. Отсюда вытекает второй аспект специфических трудностей в работе. Неформальное общение, затрагивающее эмоциональную сферу специалиста, – это буквально оперативное, производимое в порядке оказания скорой помощи обеспечение клиента биологической энергией. По сути, основной инструмент, с помощью которого специалист оказывает помощь, – это он сам, его личность, его личностные ресурсы. Никакие методы, методики, техники и технологии не помогут, если сам специалист испытывает экзистенциальный вакуум. Утрата или отсутствие ощущения смысла своей профессиональной деятельности превращает специалиста, образно говоря, в чемодан без ручки. Это сломанный инструмент, который бесполезен на своем профессиональном поприще.

Чрезмерное усердие, проявляемое специалистом в работе с семьей, равно как и его неправомерная отстраненность от ситуации, может провоцировать у клиента в целом негативное отношение к специалистам социальных служб и тем самым снижать эффективность процесса сопровождения семьи. Такие полярные установки («чрезмерная включенность» и «отстраненность»), как правило, создают искаженное представление о ситуации как у самого специалиста, так и у его коллег, вводят других специалистов в заблуждение относительно реальной обстановки в семье, ее ресурсов, истинных проблем семьи. Далее выбирается неэффективная стратегия в построении работы с семьей.

Возлагая единственно на себя миссию по спасению семьи и/или ребенка, такой специалист обеспечивает себе максимально быстрое профессиональное выгорание и обесценивает усилия и профессионализм других специалистов. Поэтому важно уметь разделять ответственность и делегировать полномочия другим специалистам в рамках их компетенции.

3. Работа специалиста с данным контингентом клиентов имеет трудноизмеримое содержание, при этом от специалиста требуется исключительная продуктивность. Система контроля, всевозможных отчетов, показателей в малой степени способна отразить те

результаты работы, которые не укладываются в систему отчетов. Например, оказание психологической поддержки ощущается клиентом субъективно. Он вновь может приходить за этой поддержкой, а с формальной стороны повторное обращение клиента за социальной помощью будет трактоваться как результат неэффективно проведенной предыдущей работы.

4. Еще один аспект, который необходимо упомянуть, – это работа с клиентом, имеющим большой травматический опыт. Специалист постоянно соприкасается с личными ситуациями клиентов, которые перенасыщены негативными эмоциональными переживаниями, порой – с настоящими трагедиями. Специалист, обладающий хорошими эмпатическими способностями, должен также уметь отстраиваться от проблем клиента, чтобы не утонуть вместе с ним в потоке сложных, травмирующих событий его жизни.

Эффективное управление

Основные направления работы руководителя

Учитывая предпосылки, проявления и компоненты синдрома профессионального выгорания, руководителю необходимо планировать и осуществлять работу с подчиненными по нескольким направлениям.

1. Подбор персонала.
2. Мониторинг эмоционального, психологического состояния работников.

Профилактические мероприятия по предотвращению эмоционального выгорания.

3. Формирование единого ценностного подхода у специалистов.
4. Преодоление профессионального выгорания.

Рассмотрим их более подробно.

Подбор персонала

По мнению автора статьи, ***ключевую роль в управлении персоналом играет его правильный подбор***. Все выводы, которые приводятся в этом разделе, основаны на личном профессиональном опыте.

Не менее 70% успеха в работе зависит от того, кто эту работу выполняет. В процессе подбора персонала важное значение имеют два аспекта: личностные особенности соискателя и наличие у него ресурса для восстановления. На каждом из них остановимся подробнее.

Почему так важны личные качества работника? Потому что его личность, как уже говорилось выше, – это его основной инструмент работы. Практически все исследователи личности, в частности В. Н. Мясищев, связывают ее (личность) с системой отношений субъекта с внешним миром. «Отношение личности – это активная, сознательная,

интегральная, избирательная, основанная на опыте связь личности с различными сторонами действительности».

Любой социальный работник, в широком смысле этого слова, взаимодействуя с клиентом, воздействует на него через свое отношение к рассматриваемой ситуации, к самому клиенту. Искренняя заинтересованность в поиске выхода из трудной жизненной ситуации, вера и убежденность в возможности самого человека во многом является побудительной внешней силой к самостоятельным действиям. В лице социального работника клиент приобретает поддержку, ресурс, опору. Очень важно, чтобы специалист обладал определенной внутренней рефлексией, которая, образно говоря, позволит ему отделить зерна от плевел. Под рефлексией здесь понимается осознание специалистом оснований и результатов своей деятельности. Важно, чтобы специалист различал интересы клиента и собственные интересы, чтобы не происходило подмены мотивации клиента своей собственной мотивацией.

В социальную сферу, как правило, приходят работать люди со специфическим личным травматическим опытом. Как ни странно, специалисты, обладающие таким опытом, чаще всего более эффективны в социальной работе. Специфичность этого опыта заключается в том, что индивид испытал (пережил) чувство несправедливости в связи с ущемлением его личных прав, как правило, в детстве или подростковом возрасте. Такой опыт можно получить в разных сферах жизни: в семье, в школе, иных социальных группах и сообществах. То есть это совершенно необязательно люди из так называемых «неблагополучных семей». Травматический опыт ребенок, подросток, как известно, может получить в школе, при том, что в семейной среде он чувствует себя принятым, нужным. Чувство несправедливости может возникнуть у ребенка, занимающегося каким-либо видом спорта, искусства при отсутствии положительного оценивания со стороны взрослого, педагога или, что еще более травматично, при ярко выраженной негативной оценке. Эта негативная оценка может переживаться индивидом как личное отношение к нему, что очень тяжело воспринимается большинством детей. Собственный травматический опыт, который специалистом осознан и осмыслен, способен формировать социальную направленность личности на помощь другим людям.

С другой стороны, работник, имеющий тяжелый травматический опыт, тотально охватывающий его личность, будет малопродуктивен в работе. Такой работник может войти в ситуацию клиента в той роли, в которой будет решать свои собственные проблемы.

Образно говоря, важно, чтобы сотрудник знал своих «внутренних драконов» и мог их обуздать.

Еще одно важное качество, которым должен обладать социальный работник, – это порядочность. Порядочность как моральное качество является категорией этики и входит в более широкое этическое понятие Добра. Почему же так важно это качество для социального работника? Согласно «Определениям» платонической школы, порядочность – это «искренность нрава, соединенная с правильным образом мыслей; честность характера». Порядочный человек по своей воле никогда не сделает дурного. Он избирает в своем поведении то, что законодатель определил в общем плане, но не смог детализировать для каждого отдельного случая. Это-то и является самым ценным в работе с травмированным клиентом – быть искренним и не причинять вреда.

Очень важно определить на собеседовании, обладает ли кандидат на должность необходимыми для социальной работы качествами. Руководитель должен владеть навыками проведения диагностического интервью, в ходе которого, не нарушая личностных границ кандидата, обнаружить присутствие у кандидата этих качеств. Следует, например, уделять внимание тому, о чем больше спрашивает кандидат – о содержании работы или о социальных льготах, режиме. Важно давать максимальную информацию о том, с какого рода клиентом предстоит работать, о принципах и ценностях работы, которые сложились в учреждении, коллективе. Изменение реакции кандидата на эту информацию – очень важный сигнал, позволяющий сделать выводы о его заинтересованности в работе. У человека могут «глаза загореться», и он начинает задавать вопросы, или, наоборот, «взгляд потухнет», и становится очевидным, что он равнодушен, даже несколько скучает.

Как уже говорилось выше, работа со сложными категориями клиентов требует от специалиста большой эмоциональной включенности, отдачи. Наряду с этим динамика реабилитационного процесса не всегда достигает той скорости и того результата, который специалист планирует. Поэтому риск быстрого эмоционального истощения специалиста достаточно высок. Шансы противостоять этому состоянию есть у тех работников, которые имеют помимо работы какой-либо ресурс для восстановления психоэмоционального, энергетического состояния. Этим ресурсом может быть семья, хобби, занятие спортом – все то, что не связано с профессиональной деятельностью, но способно приносить человеку успех и положительные эмоции. То есть человек должен чувствовать свою состоятельность в какой-то иной деятельности, иной социальной роли. Например, он может заниматься музыкой и играть (петь) в ансамбле, может быть, даже выступать с концертами. Или,

Старовойтова Н. А. Эффективное управление в условиях повышенного риска профессионального выгорания специалистов, работающих в социальной сфере со сложным контингентом клиентов // Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание. 2018. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья». URL: <http://центрсемья.рф/>

занимаясь творчеством, шитьем, вязанием, рисованием, выставляя свои работы на выставках. Очень эффективной в плане психологической поддержки выступает семья. Семья – это тыл, это крепость, это статус. Крепкие семейные взаимоотношения – залог эмоциональной стабильности для любого человека. В этом ресурсе специалист будет черпать силы, подкреплять свою самооценку, получать позитив. О наличии такого ресурса необходимо разговаривать на собеседовании. Не все представляют, как много сил и энергии им предстоит потратить в процессе оказания помощи клиентам. Поэтому так важно, чтобы работник умел помогать самому себе, чтобы себя сохранить.

Итак, для социального работника важны такие характеристики личности, как доминирующая социальная направленность, порядочность, общий уровень развития, нервно-психическая реактивность и наличие ресурса для восстановления сил.

Мониторинг эмоционального, психологического состояния работников.

Профилактические мероприятия по предотвращению эмоционального выгорания.

Даже специалист с таким набором качеств не застрахован от эмоционального выгорания. Задача руководителя вовремя заметить надвигающееся истощение и принять соответствующие меры. Наблюдение – внимательное, но не пристальное – позволит заметить первые симптомы профессионального выгорания. Для этого руководитель должен обладать эмпатией, быть чутким к изменениям, происходящим с сотрудниками. Предметом наблюдения для руководителя является поведение, настроение сотрудников и качество, выполняемой ими работы.

С сотрудниками необходимо вести беседы и проводить супервизии. В процессе беседы следует обращать внимание, на что они делают больший акцент, что вызывает у них затруднение, какие «темы» более эмоционально окрашены. Проанализировав беседу с сотрудником, руководителю следует подумать об изменениях, которые нужно внести, чтобы помочь человеку справиться с затруднениями. Если это новый сотрудник, то с ним проще всего поделиться личным опытом, предложить уже имеющиеся в арсенале руководителя приемы и техники работы с клиентом. При необходимости можно подумать о перераспределении некоторых обязанностей, подключить к решению каких-то задач других сотрудников.

Большую практическую ценность имеют интервизии. Интервизия – это профессиональная и человеческая поддержка коллег в их рабочих, актуальных на данный момент, затруднениях. Интервизия является профилактикой не только эмоционального выгорания специалиста, но и профессионального застоя. Профессиональный обмен

информацией особенно важен в условиях специфики отделения, где клиент взаимодействует с несколькими специалистами.

Формирование единого ценностного подхода у специалистов

Все это, конечно, возможно, если в коллективе царит дух товарищества и взаимоподдержки. Важно, чтобы в коллективе работали специалисты с общими ценностными установками. В качестве примера ниже приведены такие ценности:

- Ребенок, как и цветок, растет и расцветает только тогда, когда о нем заботятся. Взрослый помогает ему в этом, давая позитивную обратную связь и демонстрируя различные формы принятия.

- Ребенок ни в чем не виноват, он нуждается в помощи. Плохое поведение ребенка – сигнал того, что у него есть проблема, с которой он не может справиться. Задача специалиста понять истинный мотив плохого поведения ребенка и помочь ему справиться с ситуацией приемлемыми способами.

- Ребенок достоин уважительного отношения к себе. Даже если ребенок проявляет грубость, агрессию, он имеет право на то, чтобы взрослый относился к нему с сочувствием. Педагог прежде всего обращает внимание на состояние ребенка, а не «ставит оценку» за плохое поведение.

- Взрослый является для ребенка объектом подражания. Взрослый воспитывает своим примером в гораздо большей степени, чем словами. Поэтому, проявляя доброжелательность, обучает ребенка быть доброжелательным. Находя конструктивный выход из конфликтной ситуации, показывает, как можно решать спорные вопросы.

- Педагог ведет себя с ребенком честно и последовательно. Если ребенок нарушает правила, то наступают естественные последствия, о которых он предупрежден. При этом оценивается поступок, а не сам ребенок. Ребенку не даются обещания, которые не выполняются.

- Специалист проявляет доброжелательное отношение к родителям ребенка. Это касается не только непосредственного общения с родителями и детьми. В общении с другими специалистами обсуждается, а не осуждается семейная ситуация клиентов.

- Специалист проявляет личное участие, заинтересованность в изменении семейной ситуации клиентов и делает это тактично и честно.

Формирование единого ценностного подхода к осуществлению профессиональной деятельности предполагает, что это и процесс, и результат.

Говорить о ценностных установках специалистов, принятых в коллективе, следует уже во время собеседования. Трансляция общего подхода к работе с клиентом позволяет понять соискателю в то ли «поле» он попал.

Преодоление профессионального выгорания

В условиях повышенного эмоционального напряжения все же трудно избежать профессионального выгорания. По наблюдениям автора статьи, оно наступает в среднем через 3 года непосредственной работы с клиентами повышенной категории сложности. Учитывая этот факт, руководителю необходимо вовремя улавливать наступление у работника этого синдрома и принимать соответствующие меры.

Первыми сигналами истощения могут служить попытки изменения сотрудником своего рабочего режима. Например, сотрудник начинает увеличивать время перерыва, поздно приходит на работу, снижается настроение, чаще говорит об отпуске, не успевает в установленные сроки сдавать необходимую отчетную документацию и т. п. Затем специалист, защищаясь от повседневного стресса, начинает неуместно использовать юмор, говоря о клиентах. Происходит застой творческих идей, наступает апатия, общая негативная установка.

Одним из радикальных способов решения проблемы профессионального выгорания является ротация сотрудников. Это не всегда легко сделать, тем не менее смена деятельности благотворно влияет на эмоциональное состояние персонала. Суть в том, чтобы снизить количество непосредственных контактов специалиста с клиентами и тем самым понизить уровень эмоционального напряжения. Если специалист – ценный работник, то необходимо найти иное место приложения его навыков и умений в рамках учреждения. Возможен перевод на методическую или руководящую работу.

Работника с признаками профессионального выгорания полезно направить на курсы повышения квалификации. Взгляд на свою работу со стороны, через призму новых научных знаний, общение с коллегами помогает привести в порядок внутреннее пространство, обогащает новыми идеями.

Опыт коллег, работающих в социальной сфере в странах Европы (Финляндии, Франции, Австрии), говорит о том, что хорошим средством профилактики выгорания является супервизия. Супервизия как индивидуальное кураторство, направленное на выявление и решение проблем, дилемм, спорных вопросов, трудностей, деформаций в деятельности конкретного социального работника широко используется в этих странах. К сожалению, в нашей стране все еще недооценивается важность и значимость этого метода.

Старовойтова Н. А. Эффективное управление в условиях повышенного риска профессионального выгорания специалистов, работающих в социальной сфере со сложным контингентом клиентов // Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание. 2018. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья». URL: <http://центрсемья.рф/>

Автор статьи рассматривает супервизию в контексте данной работы как профессиональный стиль менеджерской работы. Важно проводить конструктивное управление изменениями в работе специалиста и тем самым предотвращать или профилактировать его выгорание. Личная поддержка работника полезна даже для опытного специалиста.

Еще один способ, помогающий снизить риск усугубления профессионального выгорания, – это организация и проведение неформальных мероприятий с участием всего коллектива. Поездки на природу очень благотворно влияют на психоэмоциональное состояние сотрудников. Лучше, если такой отдых будет проходить в виде активной, но иной – непрофессиональной – деятельности. Давно известно, что лучший отдых – это смена деятельности. Полеты на парашюте, катание на лошадях, посещение концерта и т. п. мероприятия способствуют переключению специалиста с профессиональных проблем на получение позитивных переживаний. Яркие положительные эмоциональные впечатления способны пополнить энергетические ресурсы человека.

Профессиональное выгорание – распространенное и многослойное явление в профессиональной сфере «человек – человек». Решение этой проблемы в рамках менеджмента социальной работы должно носить комплексный характер. Превентивные меры должны сочетаться с целенаправленной работой по улучшению психоэмоционального состояния сотрудника.

Для решения проблемы профессионального выгорания необходимо повышать и развивать уровень профессиональной культуры специалистов социальной сферы. Менеджмент социальной работы должен быть направлен на формирование этой профессиональной культуры. Профессиональная культура работника социальной сферы включает в себя несколько аспектов: знание нормативно-правовой базы, которая регулирует деятельность субъектов профилактики безнадзорности и сиротства; понимание целей и задач не только в тактическом, но и стратегическом плане; внутренняя рефлексия специалиста, позволяющая сопоставлять свое восприятие ситуации с реальностью; формирование и развитие ценностных ориентаций специалиста, оказывающего помощь и поддержку социально уязвимым категориям граждан.

Чем более развита у специалиста профессиональная культура, тем больше шансов на его профессиональное долголетие.

Старовойтова Н. А. Эффективное управление в условиях повышенного риска профессионального выгорания специалистов, работающих в социальной сфере со сложным контингентом клиентов // Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание. 2018. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья». URL: <http://центрсемья.рф/>

Литература

1. Акиндинова И. А., Баканова А. А. Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности педагога: проявления и профилактика // Педагогические вести. – СПб.: Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, 2003. – № 5. – С. 34.
2. Альбуханова-Славская К. А.. Личность в процессе деятельности // Психология личности : Хрестоматия. – Самара : [б.и.], 2001. – Т. 2.
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
4. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
5. Леонова А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. – 2001. – № 11.– С. 2–16.
6. Орел В. Е. Феномен выгорания в зарубежной психологии. Эмпирическое исследование // Психологический журнал. – М.: Наука, 2001. – Т. 20. – № 1. – С. 16–21.
7. Ронгинская Т. И. Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. – М.: Наука, 2002. – Т. 23. – № 3. – С. 85–95.
8. Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности : учеб. пособие для студентов непсихологич. высш. учеб. заведений. – СПб.: Питер, 2004. – 219 с.
9. Фром Эрих. Здоровое общество. М.: АСТ, 2011.
10. Синдром эмоционального выгорания как психологическая проблема / Студенческая библиотека онлайн. URL: https://studbooks.net/695240/psihologiya/sindrom_emotsionalnogo_vygoraniya_psihologicheskaya_problema (дата обращения: 12.09.2018).
11. Синдром эмоционального выгорания // Управление персоналом : Словарь-справочник / ПСИ-ФАКТОР – Центр практической психологии. URL: <https://psyfactor.org/personal/personal17-02.htm> (дата обращения: 12.09.2018).