
Профессиональное выгорание — скрытая угроза в мире юриспруденции. В статье исследуем, как значительные нагрузки, постоянный стресс и высокие ожидания могут привести к истощению даже самых опытных юристов, и узнаем, как распознать признаки выгорания, предотвратить его и поддержать свое физическое и эмоциональное благополучие.

Soft Skills: профессиональное выгорание юристов

Мнения юристов

Среди амбициозных и известных коллег-юристов я не припомню ни одного, кто бы в личных беседах не жаловался на накопленную усталость и выгорание. Я тоже это проходила — была на эмоциональном дне и физически плохо себя чувствовала, тогда профессия чуть не утратила для меня смысл. Выбравшись из этой ямы, делюсь рекомендациями.

Я разделила жизнь на блоки по колесу баланса и распланировала все это в календаре. Занялась спортом и йогой, философией и искусством, стала больше времени проводить с друзьями-неюристами, по выходным выбиралась на природу или улетала в путешествия. Может показаться, что это несовместимо с работой. Но если грамотно распределять другую деятельность, то она будет занимать не больше двух часов в день. Конечно, вы можете возражать в стиле «да, это классно, но я не могу так, потому что...» — и это будет классическая берновская игра. И это значит, что есть более глубокая психологическая проблема, чем выгорание.



Юлия МИХАЛЬЧУК,
Case by Case, адвокат

От редакции

Колесо баланса (жизни) — широко применяемая в мотивационных тренингах и программах техника, авторство которой приписывают Полу Майеру. Используется для визуализации и оценки удовлетворенности различными аспектами жизни. Представляет собой круг, разделенный на секторы, каждый из которых обозначает определенную сферу жизни (работа, здоровье, семья и т.д.). Человек может оценить свой уровень удовлетворенности в каждой области и определить, где требуется больше усилий для достижения общего благополучия.

Я работала с психологом и коучем, чтобы разобраться в истинных «хочу», найти ответ на вопрос «зачем?», перестать себя сравнивать с другими и бежать за навязанными обществом целями. Нашла хорошего тренера и телесного терапевта. Вступила в пару клубов, чтобы читать великие книги и обучаться искусству. Начала каждую неделю пробовать что-то новое — необычную еду, шоу и иммерсивные театры, игры и многое другое. Задача в том, чтобы разнообразить жизнь и добавить яркие впечатления.

Когда скапливается много работы за компьютером, стараюсь заниматься ею из разных мест. Не только в офисе и дома, но и в коворкингах, кафе и на летних террасах.

Еще одна полезная практика — проводить больше времени без компьютера, телефона и интернета, чтобы очистить голову от информационного шума. Многочисленные чаты и каналы перевела в бесшумный режим. Периодически чищу свои подписки. Нередко ставлю режим «не беспокоить», чтобы звонки и сообщения перестали шуметь. Подключила автоответчик, чтобы не тратить энергию на спам-звонки, а видеть только текстовую расшифровку и понимать, на какие неизвестные номера надо перезвонить, а на какие нет. Дела и личные желания раскладываю по матрице Эйзенхауэра. Самое большое удовольствие, когда занимаешься личным из категории «неважное и несрочное», — именно это придает энергию. Например, среди недели вместо офиса пойти позагорать с подругами или сходить в SPA, полежать на траве и обсудить идеи из книги. Мой инсайт — оказалось, что неважные вещи оказываются самыми важными в жизни.

От редакции

Матрица Эйзенхауэра — инструмент приоритизации задач, разработанный Дуайтом Эйзенхауэром, 34-м президентом США. Помогает управлять временем, делегировать задачи и фокусироваться на ключевых приоритетах.



Александра УЛЕЗКО,
руководитель Адво-
катской практики
Ulezko.legal

Профессиональное выгорание юриста — распространенное в последнее время явление. Хотя это общая проблема для многих профессий, в сфере юриспруденции есть свои особенности. Например, на моральный настрой юриста может сильно влиять тот факт, что некоторые споры не получается выиграть, хотя право формально на стороне доверителя.

Однако бóльшая часть ответственности за свое состояние лежит на самом юристе. Не думаю, что, например, отсутствие отпуска

Soft Skills: профессиональное выгорание юристов

на протяжении нескольких лет и систематическая работа в выходные может быть предметом гордости.

С одной стороны, за балансом между работой и отдыхом должен следить сотрудник, а не его начальник. С другой — если работодатель не дает отпуск, а объем работы буквально не позволяет выспаться, то имеет смысл задуматься, стоит ли продолжать трудиться в таком режиме.

Я не встречала профессионального выгорания среди юристов, которые видят, что в их компании можно вырасти до руководителя или партнера (в зависимости от того, о чем идет речь — о консалтинге или внутренней службе компании), где их заслуги ценят, а переработки влекут за собой если не отдельные доплаты, то повышение в заработной плате (гонораре) или должности, равно как и иные поощрения.

При этом я знаю, что в некоторых компаниях, когда сотрудник хочет разнообразить свою деятельность (преподавать, больше заниматься научной работой и т.д.), это не то что не приветствуется, а даже осуждается, поскольку не приносит компании напрямую клиентов и отрывает от работы. Такой подход способствует профессиональному выгоранию и не совсем верен в долгосрочной перспективе.

От редакции

В качестве поощрения и иных способов мотивации работников могут выступать:

- игровые элементы: использование геймификации, например соревнований, бонусов и достижений внутри организации;
- дни свободного времени: предоставление работникам дополнительных выходных или гибкого графика работы;
- неформальные мероприятия: пикники, тематические вечеринки и выезды за город, чтобы укрепить командный дух;
- премии и вознаграждения за идеи и инициативы, которые способствуют улучшению бизнеса;
- поддержка в личном и профессиональном развитии: обучение, предоставление возможности участвовать в семинарах и конференциях;
- социальная ответственность: участие в благотворительных мероприятиях и др.;
- предоставление сотрудникам творческих и нестандартных задач, которые могут вызвать интерес и вдохновение.



Николай ЧЕРЕВКО,
ПАО «Транскапитал-банк», руководитель проектов центра урегулирования проблемной и просроченной задолженности

Мое профессиональное выгорание проявлялось в резком падении эффективности работы, количества задач, которые я мог обработать, отсутствии желания работать. Последним звонком стала ситуация, когда я поймал себя на том, что полчаса смотрю в одну точку на мониторе и ничего не делаю. Я понял, что нужно принимать меры. В итоге я поменял работу, только через год пришел в себя и сделал следующие выводы.

Выгорание произошло из-за того, что, во-первых, я брал на себя и свою команду весь спектр задач, которые приходили ко мне, и недостаточно делегировал задачи, не поднимал вопрос о расширении команды или перераспределении проектов; во-вторых, у меня было 3–5 руководителей, которые ставили задачи без учета моей загрузки, считая свои задачи наиболее приоритетными. Задачи ставились под лозунгом «сделай или меняй работу». В итоге делал, получал хороший опыт, но, когда силы закончились, сменил работу. Нужно отстаивать себя на работе, свою загрузку и учиться менеджерским компетенциям: делегированию, лидерству, управлению процессами и своим временем. Знание даже базовых теорий управления поможет быть эффективным, когда на тебя валятся задачи со всех сторон. Работодатель в свою очередь может объективно дозировать нагрузку на команды и людей, чтобы нагрузка была не более чем на 5–15% выше нормальной, и ввести мотивацию исходя из результата проекта.

От редакции

Согласно исследованиям, продолжительная переработка может привести к «утомительному рабочему циклу», когда сотрудники перерабатывают, чтобы компенсировать падение продуктивности, вызванное переработкой.



Юлия СЕВАСТЬЯНОВА,
*банковский юрист,
к.ю.н.*

Первая рекомендация по минимизации последствий профессионального выгорания связана с поддержанием правильного образа жизни. Зачастую профессиональное выгорание имеет чисто физиологические причины: хронический недосып, отсутствие регулярных физических нагрузок и т.д.

Вторая рекомендация связана с установлением правильных внутренних приоритетов. Любой, даже самый мотивированный юрист рано или поздно столкнется с ощущением профессиональной истощенности и монотонности. Поэтому не стоит «циклиться» на работе в режиме 24/7. Обязательно должно быть хобби и желательно — лично-семейная жизнь (кому как повезет).

Soft Skills: профессиональное выгорание юристов

Третья рекомендация связана с созданием активов, которые будут приносить независимый от профессиональных заработков доход. В идеале к 45–50 годам хороший юрист должен обеспечить себе возможность жить как рантье, переведя юридическую практику в режим хобби.

На мой взгляд, более правильно применять термин «эмоциональное выгорание». Для реализации своих целей и раскрытия потенциала человеку необходим здоровый эмоциональный фон. На эмоциональный фон в профессиональной сфере влияют: финансовая удовлетворенность, заинтересованность в работе, ощутимый результат, чувство своей ценности, соответствие выполняемой работы своей компетенции, отношения с коллегами и руководителем, атмосфера в коллективе, возможность роста профессионального и карьерного.

В случае отсутствия какого-либо из факторов много энергии «сливается» на негативные мысли и эмоции. Возникают тревога, недоверие, неуверенность в себе, мнительность, опускаются руки, голова перестает работать. Все это и ведет постепенно к опустошению (профессиональному или эмоциональному выгоранию).

Я не верю, что у работодателя есть реальные инструменты для предотвращения выгорания, поскольку выгорание возникает внутри человека как реакция на внешние факторы. Здесь, как и во всех важных сферах, «жизнь утопающего в руках самого утопающего» и не стоит видеть в работодателе Прометея, который раздует потухающий огонь. Если он и сможет помочь, то лишь на короткий срок, пока все «жители» вашей головы снова не устроят неконтролируемый забег.

Для выхода из выгорания (как максимум) и (или) для обращения к работодателю (как минимум) за разрешением вопроса, который, на ваш взгляд, негативно влияет на трудовую деятельность и желание работать, необходимо четко для себя определить, что вызывает негативные эмоции, мысли и можно ли это исправить изменением внешней ситуации, например увеличением финансовой составляющей, карьерным ростом, улучшением взаимоотношений с коллегами, а возможно, и сменой работы или направления деятельности.

Для сохранения собственных ресурсов (не забываем, что негативные эмоции и стрессы влияют на физическое здоровье) при первых признаках выгорания лучше сразу обратиться к психологу и совместно определить причину одного, а не тратить время на блуждания в трех соснах в обнимку со своим «горем». После установления причины — честно ответить себе на вопрос, подлежит ли поломка починке и от кого зависит положительный результат: от себя самого или от третьих лиц.



Юлия ИВАНОВА,
*юридическая
компания «ЮКО»,
управляющий
партнер*

Если есть четкое понимание, что на эмоциональное состояние влияют люди и обстоятельства, на которые повлиять мы не в силах, нужно принять решение — как выйти из ситуации с максимальными «плюшками». Если мы сами себя ломаем и «накручиваем» — стоит со всех сторон проработать тему с психологом и после этого опять же решить, что мы хотим/не хотим, меняем/не меняем, и действовать.

Однако надо быть внимательным и не попасть в ловушку подмены понимания «занимаюсь не тем, на самом деле я вовсе и не юрист, а хочу писать книги, лепить пирожки, заниматься производством одежды» на понятие «профессиональное выгорание». Но это уже совсем другая история.



Марат ХАСАНОВ,
*партнер юридической
группы «Парадигма»,
адвокат*

Я не испытывал симптомов профессионального выгорания, однако на примере коллег и с учетом своей двадцатипятилетней юридической практики могу сказать, что профессиональное выгорание юриста может выражаться в его раздражительности, жалобах на то, что он ничего не успевает; по человеку видна его хроническая усталость. Иногда такие юристы теряют терпение и не дослушивают коллег до конца, перебивают на середине речи, поскольку ложно считают, что и так все знают и понимают. Если у юриста профессиональное выгорание, то, как правило, такие люди утратили интерес к мониторингу обновлений законодательства и не интересуются новинками юридической периодики.

От редакции

Исследования показывают, что высокий уровень профессионального выгорания среди юристов может влиять на их способность воспринимать юридический материал даже на физиологическом уровне. Ученые обнаружили, что у юристов, страдающих от выгорания, снижается активность зеркальных нейронов в мозге. Эти нейроны обычно активируются при наблюдении за другими людьми, помогают понимать чужие эмоции и испытывать эмпатию. Снижение активности зеркальных нейронов может влиять на способность юристов эмоционально взаимодействовать с клиентами и коллегами, что подчеркивает серьезное воздействие профессионального выгорания на психологическое и эмоциональное состояние.

Причиной профессионального выгорания могут стать рутинная работа по одним и тем же типовым проектам, проблемы с психологическим климатом в коллективе, отсутствие положительной реакции клиентов на успехи юриста и т.п. Постоянный стресс и редкие занятия спортом могут усугубить проблему.

Soft Skills: профессиональное выгорание юристов

Смена задач, мультифункциональность, новый формат взаимоотношений в коллективе способны улучшить ситуацию. Новые горизонты и достижения позитивно влияют на борьбу с профессиональным выгоранием.

Работодатель через систему тимбилдинга и правильного KPI может минимизировать риски профессионального выгорания юристов. Но главное зависит от психотипа самого юриста: повышение оптимизма, личностное развитие и умение бороться с собственными фобиями могут свести на нет проблему выгорания. В конечном счете все зависит от человека и его умения управлять внутренними психическими процессами.

Лично я не верю в выгорание как внутреннее ощущение, возможно, потому что с ним не сталкивалась. В нашем коллективе есть и адвокаты с большим опытом, есть и совсем молодые, только пришедшие в профессию коллеги. Задавая им наводящие вопросы — чувствуют ли они выгорание и сопутствующие симптомы, — я пыталась узнать хотя бы о каких-то «звоночках», которые могли бы описать выгорание. Но, видимо, мы счастливые люди и с выгоранием не сталкивались.

Для себя я пришла к таким выводам.

Наши внутренние ощущения напрямую зависят от объективных обстоятельств. В работе юриста, а тем более судебного юриста, адвоката, много объективных стрессовых обстоятельств. Естественно, в моей работе бывают периоды, когда я чувствую невероятную усталость, могу раздражаться, расстраиваться, нервничать и тревожиться, но эти ощущения связаны в первую очередь с объективными факторами. Например, я раздражаюсь, когда приходится часами ожидать судебного заседания в коридоре суда, или могу расстроиться, если судья не принял во внимание мою позицию по делу. Но я не могу назвать эти ощущения профессиональным выгоранием. Я бы сказала, что гарантия от выгорания на работе — это любовь к тому, что ты делаешь, как бы идеалистически это ни прозвучало.

Специфика работы тоже имеет значение. Работа адвоката, например, связана с огромным количеством общения с разными людьми. Задачи, которые мы решаем каждый день, тоже совершенно разные. И каждая новая задача — это определенный вызов, драйв, как сложная задачка в школе, которую во что бы то ни стало хочется решить самостоятельно. Это тоже в определенной мере держит в тонусе и дает стимул развиваться в профессии, ставить цели и достигать их.

Еще одна составляющая борьбы с профессиональным выгоранием — коллектив. У нас в коллегии нет специальных мероприятий,



Виктория ШКАРЕВСКАЯ,
Коллегия адвокатов «Грибаков, Поляк и партнеры», адвокат

которые объединяли бы коллектив, потому что мы и так проводим вместе много времени, успевая пообщаться не только на профессиональные темы. Теплые дружеские отношения располагают к тому, чтобы устраивать совместные посиделки на праздники, а на Новый год мы уже несколько лет играем в «тайного Санту».

От редакции

«Тайный Санта» — праздничная традиция обмена подарками. Каждый участник выбирает случайным образом одного человека, для которого и готовит подарок. Имя дарителя остается тайным до распаковки подарков.

Итак, в моем представлении есть три составляющие хорошего профессионального настроения: любовь к работе, разнообразие задач, дружеские отношения с коллегами.

Мнение HR-руководителя банка

Согласно нашему внутреннему исследованию, примерно 48% сотрудников, работающих с проблемными активами, подвержены выгоранию и находятся в хроническом стрессе. Это проявляется в высоком уровне эмоционального истощения: нехватке энергии, усталости, снижении эмпатии и ощущении отсутствия перспектив в работе и карьере.

Для профилактики выгорания мы совместно с Центром заботы о сотрудниках Сбербанка запустили ряд активностей:

— психологическая поддержка (в онлайн-формате и в выделенных кабинетах психолога);

— обучающий контент формата «Возьми стресс под контроль», «Осознанность 24/7», «Моя стратегия благополучия» и др.;

— марафон «Признание достижений», направленный на линейных сотрудников и руководителей среднего звена подразделений по работе с проблемными активами. В рамках марафона мы провели несколько вебинаров по теме выгорания, самооценки и самопризнания, языка признательности команды на рабочем месте. По итогам каждого модуля участники выполняли упражнения и делились обратной связью.

В результате более 90% участников марафона отметили, что мероприятие было эффективным, а упражнения — практичными и применимыми в реальной жизни. А в фокус-группах мы заметили снижение на 29 п.п. количества руководителей, которые испытывают негативные эмоции, когда их благодарят коллеги, и на 56 п.п. —



Лариса КОБЯКОВА,
Сбербанк, управляющий директор — начальник Центра HR-подразделений по работе с проблемными активами

Soft Skills: профессиональное выгорание юристов

руководителей, которые стараются ограничивать благодарность, чтобы не перехвалить сотрудников.

По итогам марафона мы приняли решение разработать обучающий электронный курс по теме выгорания и признания не только для сотрудников юридических специальностей, но и для всех желающих.

Также планируем расширять линейку психологической поддержки, программ развития и признательности сотрудникам.

Мнение психолога

Синдром профессионального выгорания настолько распространен, что официально включен Всемирной организацией здравоохранения в число заболеваний (см. МКБ-11 с 01.01.2022).

Выгорание проявляется в постоянной усталости, сонливости, неспособности сосредоточиться, головных болях, бессоннице, увеличении/потере веса и т.д. Сотрудник проявляет пессимизм, повышенную раздражительность, агрессивность, тревожность. Он склонен к конфликтам с коллегами, проявляет безразличие к работе, обесценивает ее результаты.

К основным причинам выгорания относят:

- большой объем работы, делающий рабочий день ненормированным;
- несправедливую оплату труда;
- отсутствие системы материального и морального стимулирования;
- отсутствие перспектив для карьерного роста;
- неуважительное отношение руководства;
- отсутствие результатов труда, подтверждающих значимость работника;
- необходимость выполнять задачи, противоречащие моральным принципам работника;
- нездоровую атмосферу в коллективе.

Есть несколько способов, позволяющих если и не избежать выгорания, то как минимум сделать его менее болезненным:

1. Планируйте рабочий день/неделю. Определяйте приоритетные задачи.
2. Алгоритмируйте свои функции (например, порядок действий при оценке рисков, связанных с выдачей кредита, заключением договора залога и т.п.).
3. Автоматизируйте рутинные функции, используя компьютерные программы (конструктор документов, чат-бот).



Светлана ТУШИНА,
*психолог, транзактивный
аналитик*

4. Не пренебрегайте обеденным перерывом, позволяющим расслабиться и переключить внимание на что-то другое.

5. Не бойтесь просить помощи у коллег.

6. Не делайте работу вторым домом, не воспринимайте происходящее на работе как то, от чего полностью зависит ваша жизнь. Разделяйте работу и личную жизнь.

7. Если работа не нравится, но нет возможности ее поменять, найдите ее плюсы — сформулируйте для себя, какие ваши потребности она закрывает на данном этапе.

8. Планируйте активный досуг во внерабочее время. Обращайте внимание на свое физическое и эмоциональное развитие, отношения с родными и друзьями.

9. Меняйте работу не реже чем раз в пять лет, а лучше в три года, если не видите перспектив профессионального роста.

10. Не стесняйтесь обращаться к психологу, если все признаки профессионального выгорания налицо. Чем дольше вы терпите, тем длиннее будет восстановление.

Чтобы предотвратить выгорание сотрудников, работодатель должен:

1. Четко определить должностные обязанности сотрудников, их подчиненность и систему взаимодействия (неопределенность порождает стресс).

2. Создать и довести до сведения сотрудников систему мотивации через показатели эффективности, контроль за их достижением и поощрение лучших.

3. Создать систему наставников и профессионального обучения.

4. Объяснить сотрудникам цели/ценности компании и роль каждого в их достижении.

5. Создать положительный эмоциональный фон, в том числе путем организации мероприятий, направленных на сплочение коллектива. 