

Рекомендации по психологическому сопровождению деятельности руководителей медицинских организаций и их структурных подразделений в условиях оказания медицинской помощи пациентам с COVID-19

(составлены под редакцией главного внештатного специалиста по медицинской психологии Минздрава России, президента Российского психологического общества, декана факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, академика РАО, доктора психологических наук Ю.П. Зинченко)

Общие замечания

В ситуации пандемии COVID-19 необходима организационная поддержка с целью уменьшения её последствий для психического здоровья работников здравоохранения. Организационную поддержку обеспечивают руководители и заведующие отделениями медицинских учреждений путем изменения организации труда и организации дополнительных мер поддержки.

Каждый человек в обычных условиях обладает определенным индивидуальным уровнем саморегуляции и возможностью эффективно управлять своими эмоциями и организовывать свою деятельность. Насколько каждый готов также легко и эффективно самоорганизоваться в условиях чрезвычайной ситуации и длительного стресса?

Не каждый сотрудник может своевременно отразить собственное состояние и сформировать запрос на получение поддержки коллег или профессиональной психологической помощи. Значительно повысить эффективность оказания медпомощи в учреждении и сохранить адекватный психологический статус сотрудников позволяет привлечение психологов для работы (как в контактной, так и в дистантной форме) со всем персоналом, пациентами, родственниками пациентов и персонала, а также с сотрудниками, которые заболели вне работы или при выполнении своих служебных обязанностей.

Даже кратковременное игнорирование или недостаточное внимание к вопросу профилактики и коррекции факторов психологической напряженности достаточно быстро может приводить к эмоциональному выгоранию и профессиональной деформации даже высококлассных специалистов, ухудшению психологического климата даже в давно сложившемся коллективе, снижению комплаентности пациентов и их мотивации сотрудничества с медперсоналом, напряжению со стороны родственников пациентов.

Для руководителя очень важно с самого начала организации деятельности актуализировать и использовать возможности самообладания, саморегуляции, самоорганизации и самоконтроля, которые являются важнейшим условием эффективности и профессионализма каждого сотрудника, коллектива в целом.

Успешность эффективной организации медицинской помощи во многом зависит от учёта руководителем своих индивидуальных психологических качеств и особенностей, и максимального их использования в потенциально возможных экстремальных ситуациях.

В период нарастания пандемии естественным истощающим фактором становится стресс, как следствие переживания:

- 1) ситуации неполной определенности и непредсказуемости ситуации;
- 2) тяжелых физических и психологических условий труда;
- 3) дефицита времени и других ресурсов;
- 4) естественной тревоги или страха заражения себя, своих близких и коллег по работе;
- 5) человеческих потерь при оказании медицинской помощи;
- 6) повышения тревожности в связи с риском совершить ошибку в экстремальных условиях деятельности и возможного отношения к этому руководства и коллег;

- 7) неадекватного или предвзятого представления о деятельности медицинских учреждений и их работников в некоторых медиа и сетевом сообществе (кибербуллинг, троллинг, пранкерство и т.п.);
- 8) тревоги в связи с возможностью не справиться с ситуацией в силу перегрузки системы и нести за это ответственность;
- 9) страха подписывать юридические документы (завещание) при дефиците времени ознакомиться с ними как обычно;
- 10) тревоги в связи с неукомплектованностью штата (отказ и несовладание с ситуацией у работающих, отказ работать у штатного персонала изначально, в связи с перепрофилированием, выпадением из коллектива в связи с заражением);
- 11) ожиданием наказания или порицания за совершенные ошибки в диагностике, лечении или составлении документации и др.

Руководители могут сталкиваться со страхами сотрудников (в том числе уже заболевших, среди которых страх заразиться и умереть, страх заразить семьи и близких и др.).

Дополнительными источниками стресса для руководителей могут быть ситуации дисциплинарных нарушений со стороны ряда сотрудников:

- 1) снижение бдительности сотрудников в местах отдыха, расположенных в красной зоне: сотрудник снимает респираторы, очки и т.п.;
- 2) несоблюдение сотрудниками технических служб правил безопасности, недостаточное использование средств индивидуальной защиты;
- 3) несоблюдение социальной дистанции и правил гигиены в зеленой зоне: скопление людей в небольшом пространстве и т.д.

Психологическое благополучие каждого и деятельности коллектива в целом обеспечивается тремя взаимодополняющими уровнями:

- 1) уровень самопомощи каждого работающего (саморегуляция, самоорганизация, самооценка, самоконтроль, саморефлексия и самосознание, позволяющие удерживать самообладание);
- 2) уровень взаимопомощи (необходимый уровень эмпатии, взаимная поддержка и "чувство локтя" между сотрудниками);
- 3) уровень специализированной профессиональной психологической помощи, обеспечиваемый психологами.

Рекомендуемые направления работы для обеспечения психологической поддержки сотрудников.

Организация службы профессионального психологического сопровождения с целью обеспечения психологической поддержки:

- врачей;
- среднего медицинского персонала;
- младшего медицинского персонала;
- обслуживающего персонала;
- пациентов (с учетом их возрастных особенностей);
- родственников пациентов (с учетом их возрастных особенностей);
- родственников персонала (с учетом их возрастных особенностей).

Меры, которые могут быть приняты руководителем медицинского учреждения совместно со службой психологического сопровождения.

Руководителю необходимо строго соблюдать зоны регуляции напряжения и деятельности в психологическом пространстве:

- 1) Рациональная зона регуляции - моя рациональная полная и научно обоснованная картина происходящего, мои адекватные представления и обоснованные умозаключения и профессиональные действия.
- 2) Иррациональная зона регуляции - мой крайне эмоциональный аффективный уровень реагирования; переживания, индуцируемые необоснованно нарастающей

тревожностью, приводящей меня к страху и панике, парализующие мою профессиональную деятельность, беспокойство об ухудшении состояния пациентов, их возможной смерти в отсутствие моей профессиональной помощи.

Задача руководителя - максимально долго оставаться (и обеспечить это для каждого сотрудника), либо максимально быстро возвращаться в рациональную зону самоорганизации и организации деятельности сотрудников. Это возможно только при правильной и четкой, поощряемой руководством, организации службы психологического сопровождения с целью обеспечения психологической поддержки каждого сотрудника, в том числе и руководителя.

Меры, которые могут быть приняты самим руководителем

Руководитель, работающий в условиях пандемии, может способствовать психологической поддержке сотрудников, практикуя определенное поведение:

1. Ваше лидерство должно быть заметным.

Для этого необходимо расставить приоритеты. В первую очередь лично займитесь делами важными и срочными, то есть приоритетными задачами, требующими немедленного внимания. Дела важные, но не срочные, можно отложить, однако необходимо решить, когда Вы их сделаете. Если задачи можно делегировать кому-либо из надёжных сотрудников, то Вы сможете сосредоточить внимание на более важной и срочной работе. При этом необходимо сохранять общий контроль над задачами, которые Вы делегируете.

1.1. Регулируйте, насколько это возможно, свое психологическое состояние (эмоции и настрой) для поддержания чувства уверенности в коллективе и минимизации сильных эмоциональных проявлений. Помните, что подчиненные ориентируются на Вас.

1.2. Будьте на виду, доступны и надежны (по возможности, введите часы приема для сотрудников, старайтесь регулярно отвечать на их обращения, например, через электронную почту).

1.3. Помогайте сотрудникам найти и использовать психологические ресурсы, насколько это возможно (отдых, общение с семьей, физическая нагрузка и т.д.).

1.4. Вы не должны иметь ответы на все вопросы.

1.5. Вам важно справляться с неопределенностью за себя и за своих подчиненных.

1.6. Ваше благополучие очень важно, не забывайте о себе.

1.7. У Вас есть возможности для помощи своим сотрудникам, а психологи могут Вам в этом помочь.

1.8. Будьте готовы в экстренной ситуации включиться в выполнение работы, которая раньше делегировалась другим сотрудниками.

2. Разработайте стратегию коммуникации.

2.1. Общайтесь с сотрудниками часто и регулярно, используя простую и понятную коммуникацию. Не исключайте письменные и видеообращения. Поощряйте открытое выражение мыслей и чувств.

2.2. Рекомендуется периодически проводить короткое анкетирование в т.ч. в электронной форме сотрудников по важным текущим вопросам и/или по возможным предложениям по улучшению условий работы, выявлению раздражающих (мешающих) факторов.

2.3. Делитесь информацией и уважайте чувства подчиненных: не скрывайте риски и планы, но предоставляйте информацию сотрудникам в ключе, который позволит снизить острые эмоциональные реакции и настроить сотрудников на продуктивный лад.

2.4. Организуйте регулярные совещания по обсуждению положения дел и дальнейших шагов по преодолению кризисной ситуации. Убедитесь, что сотрудники могут задавать вопросы, открыто высказываться.

2.5. Обращаться к коллегам за советом, одобрением своих действий и решений.

2.6. Подчёркивайте ценность труда каждого сотрудника, важность общих целей и задач работы коллектива, дальнейшей сплочённой деятельности ("мы - одна команда", "вместе мы сделаем всё возможное").

2.7. Вспоминайте каждый день вместе с коллегами позитивные события, которые произошли в вашем коллективе, радуйтесь достигнутым целям.

2.8. Поддерживайте авторитет молодых специалистов в глазах опытных сотрудников с целью повышения мотивации включения в командную деятельность.

3. С пониманием относитесь к собственным психологическим проявлениям (эмоциям, мыслям, поведению).

3.1 Помните, что в крайне необычной ситуации чувствовать себя плохо - это нормально.

3.2 Если Вы переживаете стресс, это не значит, что Вы плохо выполняете свою работу, а говорит лишь о том, что Вы - человек.

3.3 Учитывайте, что неподготовленное прямое психологическое вмешательство иногда может быть неэффективным во время кризисной ситуации.

Создание системы комплексного психологического сопровождения деятельности медучреждения

Специальные меры, призванные снизить психологическую нагрузку на персонал

1. Создание колл-центров с привлечением психологов и иных ресурсов для бесед с родственниками по вопросам состояния пациентов для снижения нагрузки медперсонала, работающего с пациентами.

2. Создание инициативных и рабочих групп по решению, оптимизации тех или иных вопросов, в том числе с участием волонтеров.

3. Создание системы передачи информации о тяжелом (терминальном) состоянии и/или смерти пациента из красной зоны с привлечением штатных психологов и специально подготовленных волонтеров для информирования родственников (с четкими правилами того, что можно и нужно говорить, а какая информация не освещается).

4. Организация регулярной обратной связи от медперсонала - короткое анкетирование медперсонала с несколькими вопросами о том, что и как можно улучшить в их работе (удобнее электронная анкета без использования персональных данных).

5. Организация работы волонтеров, распределение их деятельности среди персонала, пациентов, родственников персонала и пациентов с целью снижения нагрузки и стресса с медицинских работников.

Специальные меры по поощрению деятельности персонала, по поднятию морального духа и поддержанию доверия к руководству

1. Создание дополнительной поощрительной мотивации сотрудников: эмоциональная поддержка, личное обращение (например, благодарность) от руководства.

2. Организация опроса пациентов: сбор отзывов перед выпиской и возможное их размещение положительных отзывов в зелёной зоне.

3. Визуализация успехов сотрудников больницы: благодарственные отзывы распечатывать и развешивать внутри красной зоны (важно и для персонала как профилактика выгорания, и для новых пациентов, в качестве средства совладания с кризисной ситуацией).

4. Создание фотогалереи портретов всех сотрудников и/или обеспечение сотрудников, работающих в красной зоне, бейджами с фотографиями (опосредованное возвращение лиц, т.к. обезличивание затрудняет общение с пациентами и коллегами).

Специальные меры по охране труда персонала

1. Обеспечение графика работы, поддерживающего охрану труда, и поощрение регулярных перерывов.
2. Создание условий для удовлетворения медицинским персоналом первичных потребностей (организованное питание, питьевая вода, возможности соблюдения личной гигиены во время и после длительных смен).
3. Определение специальных пространств для отдыха и для двигательной активности персонала (пинг-понг, аэрохоккей, боксерская груша и т.п.).
4. Разработка четких правил поведения персонала в зонах отдыха (где и как можно/нельзя шуметь, что и как можно/нельзя делать).
5. Обеспечение персоналу, оказывающему помощь пациентам, возможности работы в команде из двух человек для взаимной поддержки, уменьшения стресса и усиления физической и психологической безопасности.
6. Объединение недостаточно опытных работников с более опытными коллегами для улучшения качества помощи пациентам и повышения уверенности специалистов в своих действиях.
7. Обеспечение сотрудникам режима сна и отдыха, с обязательным оказанием психологической помощи сотрудникам с расстройствами сна (учет при составлении графика работы индивидуальных особенностей и предпочтений сотрудников).
8. Предоставление полной и четкой информации о том как, в каком порядке, когда будет производиться оплата, льготы и пр.

Максимально возможное поддержание здорового климата и системы взаимопомощи в коллективе

1. Реализация мер и приёмов по снижению конфликтности и конкурентности в коллективе.
2. Создание линии дистанционной поддержки со стороны коллег для обеспечения возможности обращения за советом или помощью в сложных случаях и поддержания командного духа (например, общий чат). Создание инициативных и рабочих групп по решению, оптимизации различных вопросов, в т.ч. с участием волонтеров.

Меры по организации профессиональной компетентной психологической помощи

1. Создание кабинетов психологической разгрузки и помощи (как внутри зеленой зоны, так и дистанционных).
2. Регулярное информирование сотрудников о том, что им доступна психологическая помощь (с размещением номеров телефонов, предоставления контактов психологической помощи, которую сотрудники могут получить удаленно с помощью телефонной или видеосвязи).
3. Организация тренингов по стратегиям совладания со стрессом, тревожностью, релаксации и др. (в том числе, в дистанционной форме).
4. Обучение руководящих сотрудников распознаванию признаков эмоционального выгорания и сильного стресса у персонала (подавленность, вялость, раздражение от мыслей о работе, неспособность расслабиться, тенденция негативно оценивать свое поведение и свою работу, снижение профессиональной самооценки).
5. Содействие повышению мотивации возвращения к работе специалистов, которые находились на самоизоляции или на карантине, путем усиления особого внимания к их нуждам и психологической готовности.
6. Предоставление сотрудникам материалов и рекомендаций по самоподдержке и самопомощи (в том числе, в формате обучающих видео).

7. Организация психологической поддержки родственников сотрудников и пациентов с учетом возрастных особенностей (дети, подростки, старшая возрастная группа).