

Wypalenie zawodowe jako choroba cywilizacyjna XXI wieku

NIE MAM ENERGII DO PRACY

W dobie rosnącej konkurencji i zwiększających się wymagań syndrom wypalenia zawodowego niezwykle zyskuje na popularności. Śledząc jego psychologiczne aspekty, warto postawić sobie pytanie, czy tzw. burnout jest autentycznym problemem, czy też fanaberią naszych czasów, mającą stanowić wyszukane usprawiedliwienie braku motywacji do pracy.

MAŁGORZATA KWIECIŃSKA

Syndrom wypalenia zawodowego najczęściej definiowany jest jako stan wyczerpania cielesnego, duchowego lub uczuciowego, będący wewnętrzną reakcją organizmu na stresujące warunki pracy, takie jak przeciążenie obowiązkami, trudne zadania czy monotonia. Objawy, które początkowo odnoszą się jedynie do funkcjonowania zawodowego, stopniowo rozszerzają się na inne dziedziny życia, jak czas wolny od pracy, relacje z gronem znajomych, związki partnerskie oraz funkcjonowanie w rodzinie.

Przebieg syndromu wypalenia podzielić można na trzy etapy ze względu na stopień wyrządzonej szkody:

- **Pierwsze stadium** – ma charakter ostrzegawczy i cechuje się wyczerpaniem fizycznym i emocjonalnym. Mogą towarzyszyć mu zaburzenia snu, dolegliwości ze strony układu pokarmowego, bóle głowy, pojawia się również poczucie przygnębienia i irytacji. Aby powrócić do normalnego funkcjonowania, zazwyczaj wystarcza zmniejszenie obciążenia pracą i poświęcenie większej ilości czasu na hobby.

- **Drugie stadium** – to tzw. depersonalizacja, która objawia się dystansem do klienta, gorszym wykonywaniem zadań oraz częstymi wybuchami irytacji, którym towarzyszy cynizm i deprecjonowanie pracy innych. W tej fazie konieczna jest regeneracja sił na urlopie lub wypoczynek w gronie przyjaciół.

- **Trzecie stadium** – na tym etapie, gdy syndrom ma już charakter chroniczny,

następuje pełny rozwój objawów fizycznych i psychicznych, powodując zachwianie całej struktury osobowości. Odczuwalny jest brak poczucia osobistych osiągnięć i kompetencji, co prowadzi do izolacji i osamotnienia oraz trudności w opanowaniu emocji. Osoby przechodzące przez to stadium stają się konfliktowe, agresywne i często dopiero profesjonalna pomoc, a w skrajnych przypadkach zmiana pracy, jest w stanie przywrócić im życiową satysfakcję.

Stadia te mogą występować łącznie lub pojawiać się kolejno. Jeśli pierwsze objawy są bagatelizowane, wypalenie zawodowe może uderzyć nagle ze wzmoczoną siłą, a jego skutki odczuwalne będą zarówno na poziomie organizacji, jak i relacji ze znajomymi czy rodziną, w szczególności sposób dotykając fizycznie i emocjonalnie osoby, które mu uległy.

● SKĄD CAŁY PROBLEM?

Wypalenie zawodowe – syndrom XXI wieku – powstaje na skutek długotrwałej pracy w stresie wymagającej od nas wielu zasobów. Jak wiemy, w dzisiejszych czasach o to nietrudno – przeciążenie zadaniami oraz nieumiejętność samoorganizacji są na porządku dziennym. Do tego dochodzą predyspozycje osobowościowe – wydaje się, że współczesna kultura wspiera rozwój cech, jak perfekcjonizm czy nadmierna ambicja, które przy braku zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym mogą niekorzystnie wpływać na nasze funkcjonowanie. Przy tak dużych wymaganiach stawianych nam przez środowisko przestaje dziwić, że choro-

ba, która jeszcze niedawno nie istniała, teraz zbiera obfite żniwo. Ułatwieniem w poszukiwaniu przyczyn wypalenia zawodowego może być podzielenie czynników na indywidualne, interpersonalne i organizacyjne. Oczywiście kategorie te nie są od siebie niezależne – wszystkie wzajemnie się przenikają i wchodzą ze sobą w interakcje.

● SFERA INDYWIDUALNA

Niewątpliwie decydujący wpływ na to, czy dojdzie do wypalenia, mamy my sami – a więc układ naszych cech osobowości, stosunek do pracy oraz style funkcjonowania. Nie jest tajemnicą, że zbyt wygórowane wymagania wobec siebie przy traktowaniu pracy jako misji, którą trzeba wykonać niezależnie od poniesionych kosztów, szybko prowadzą do wyczerpania energetycznego. Pracoholicy zapominają, że zasoby psychiczne również są ograniczone, i stawiają sobie cele ponad siły, często się z nimi utożsamiając, co skutkuje przeciążeniem na wielu poziomach. Warto jednak zwrócić uwagę, że cechy, takie jak bierność, zależność i defensywna postawa wobec trudności, również stanowią czynniki ryzyka przy tym zaburzeniu. Unikanie wyzwań łączy się często z poczuciem braku kontroli nad biegiem wydarzeń, a bez wiary w swoje możliwości możemy wyolbrzymiać poniesione porażki, co skutkuje niską samooceną. Niebagatelne znaczenie ma też brak asertywności – nieumiejętność mówienia „nie”, gdy nie mamy ochoty angażować się w jakąś aktywność, prowadzi nas do nadodpowiedzialności, a przede wszystkim uczy okłamywania samych siebie. Jaki z tego wniosek? Najważniejsze, by zachować równowagę pomiędzy kontrolą a bezradnością i umiejętnie organizować czas prywatny i czas pracy, nie zapominając o dbaniu o ciało, a więc ćwiczeniach, diecie, higienie i właściwym rytmie snu.



KOSZTY WYPALENIA ZAWODOWEGO

Koszty zawodowe:

- częste spóźnienia i nieobecność w miejscu pracy;
- utrata zapału, trudności w mobilizacji, subiektywne poczucie przepracowania, brak chęci do pracy;
- poczucie niekompetencji i braku kontroli, przekonanie o utracie zdolności;
- wrażenie bezruchu i marnowania czasu;
- znudzenie pracą, popadanie w rutynę, stagnacja;
- awersja do pracy oraz myśli ucieczkowe.

Koszty interpersonalne:

- częste wybuchy agresji, uczucie złości, niechęci i irytacji wobec współpracowników, większa konfliktowość;
- przyjmowanie negatywnych postaw wobec klientów, awersja do ich telefonów i wizyt, obojętność na potrzeby innych, cynizm i stereotypizacja;
- wycofanie z życia społecznego, utrata cierpliwości, drażliwość, problemy małżeńskie i rodzinne.

Koszty fizyczne:

- odczuwalne chroniczne zmęczenie i wyczerpanie pomimo wystarczającej ilości snu, problemy z koncentracją, zakłócenia snu;
- opór przed wypoczynkiem lub nieumiejętność czerpania z niego przyjemności;
- częste problemy zdrowotne, bóle głowy, przeziębienia i grypy oraz dolegliwości ze strony układu pokarmowego (zwolnienia lekarskie).

Koszty emocjonalne:

- emocjonalne wyczerpanie, niestabilność, utrata wiary w swoje możliwości;
- negatywna samoocena, poczucie winy i krzywdy oraz zawodu wobec siebie, wrażenie izolacji, osamotnienia i przeżywanie lęków o przyszłość;
- obniżony nastrój objawiający się negatywnym myśleniem, nieufnością, a w skrajnych przypadkach myśleniem paranoidalnym i myślami samobójczymi;
- postrzeganie życia jako ponurego i ciężkiego, obojętność i apatia.

● SFERA INTERPERSONALNA

Szczególny wpływ na nasz stosunek do pracy mają relacje, które podczas jej wykonywania nawiązujemy, zarówno z klientami, jak i współpracownikami oraz przełożonymi. W pierwszym przypadku negatywną rolę może odegrać emocjonalne zaangażowanie w sprawy zgłaszających się osób, szczególnie w instytucjach udzielających pomocy, takiej jak doradzanie, motywowanie czy wspieranie. Brak dystansu do problemów innych może doprowadzić nas do nadmiernego ich przeżywania, a nawet traktowania jako własnych. Kontakty z innymi pracownikami również mogą być powodem stresów, jeśli nie są właściwie nakierowane. Brak zdrowej komunikacji opartej na relacjach partnerskich i rozbudowanym systemie wsparcia społecznego prowadzi do konfliktów, do czego często dochodzi sztywność ról, zaniedbywanie indywidualnej intymności oraz szeroko pojęty mobbing.

● SFERA ORGANIZACYJNA

Na tę sferę składa się grupa czynników najmniej zależna od nas, a więc środowisko pracy, rola zawodowa, sposób wykonywania pracy, ilość obowiązków itp. Otrzymywanie niepełnych informacji, nakładanie ograniczeń czasowych, często niedostosowanych do zleconych zadań, czy nieadekwatne wynagrodzenie – to tylko niektóre z problemów, jakie mogą nas spotkać w pracy. Wiele zależy od stylu kierowania naszego pracodawcy – jeśli zostajemy pozbawieni możliwości podejmowania decyzji lub w ogóle perspektyw rozwoju zawodowego, nasza

aktywność w krótkim czasie może stać się bezbarwną rutyną pozbawioną twórczych akcentów, prowadząc wprost do apatii. Równie istotny jest fakt, czy wyznawane przez nas wartości nie kłócą się z celami instytucji – działanie niespójne ze swoimi przekonaniami na dłuższą metę może prowadzić do wewnętrznych konfliktów, które nie pozostają bez wpływu na nasze funkcjonowanie. Pamiętajmy więc, by zachować niezależność i dochodzić swoich praw, zawsze pozostając w zgodzie ze sobą.

● ZANIM MLEKO SIĘ ROZLEJE, CZYLI PROFILAKTYKA

Dynamiczny rozwój świata wymaga od nas coraz więcej wkładu i zaangażowania. Chcąc coś znaczyć w świecie biznesu, pniemy się po drabinie kariery, upychając w grafik coraz więcej zajęć, choć godzin w dobie nie przybywa. Skutki nadmiernego tempa życiowego w końcu więc muszą zapukać do naszych drzwi, a wtedy poniesione koszty mogą być trudne do odrobienia. Pamiętajmy więc, by na bieżąco zapobiegać negatywnym konsekwencjom, świadomie planując swoje życie zawodowe. Nie mając czasu na zjedzenie śniadania czy oddanie się wieczornemu relaksowi, ze szczególną uwagą musimy zadbać o komfortowe warunki pracy, zarówno swoje własne, jak i podwładnych. Co więc można zrobić, by nie doprowadzić do wypalenia?

● JAKO PRACOWNIK...

Bardzo ważne jest, by podjęta przez ciebie praca była zgodna z twoimi zainteresowaniami i umiejętnościami. W ra-

JAK TO WYGLĄDA W PRAKTYCE?

Kierujesz dużą instytucją lub wydziałem w urzędzie. Grafik na cały tydzień masz ułożony przez sekretarkę i samego siebie. Ale za każdym razem i tak zostaje on wywrócony do góry nogami i coś przybywa, a ty nie masz już siły sobie z tym radzić. Na początek ta sama codzienna rutyna – zasiadasz do porannej kawy, przejrzania gazet i poczty, a potem zaczyna się młyn – narada z szefami działów, a tylko w jednym sprawie idą jako tako, reszta pod kreską (do tego Kowalski z katastrof jak zwykle gada od rzeczy, a ty masz ochotę go zabić). Nie zdążyś nawet odetchnąć, a już pojawia się sępa pism do przeczytania i podpisania. Trzy wątpliwe rozstrzygnięcia działu prawnego odkładasz na bok – musisz je skonsultować z kimś z zewnątrz, lecz sama myśl o tym napawa cię odrazą. Odpowiedź do skarżącej się obywatelki z N. też odkładasz (do przemyślenia), bo wychodzi na to, że kobiecina ma rację, lecz jesteś zbyt zmęczony, by teraz się tym zająć. Potem narada w sprawie biegnącego właśnie dużego projektu za unijne pieniądze. Tu też same problemy i zagrożone terminy. Firmy swoje, ty swoje i wszyscy mają rację – czujesz, że to sytuacja bez wyjścia i jak najszybciej chcesz stamtąd uciec. Rośnie liczba zapisków w notesie. Znowu dzwoni komórka (tym razem odbierasz, bo to twój szef) i cudem powstrzymujesz się od wybuchu agresji. Jeszcze tylko spotkanie z delegacją zaprzyjaźnionego kraju, którego nazwy stolicy za nic nie możesz sobie przypomnieć, i szybki powrót do obrzydłego już gabinetu. Na biurku czeka oczywiście nowa porcja papierów, które najchętniej wyrzuciłbyś przez okno. Sekretarka przed wyjściem robi ci kawę i informuje, że bilet do Krakowa, na konferencję, jest w niebieskiej kopercie, i że pociąg odjeżdża o 6.15. Czyli za 12 godzin. Jak zwykle nie będziesz miał czasu na odpoczynek, ale to i tak bez znaczenia, bo już od jakiegoś czasu masz kłopoty ze snem.

●Jeżeli twój dzień w pracy wygląda podobnie, koniecznie zreorganizuj swoje życie, bo może to oznaczać, że jesteś na najlepszej drodze do wypalenia zawodowego. A droga powrotna nie jest już taka prosta.

mach swojej aktywności wyznaczaj sobie realistyczne cele. Staraj się tak organizować swoje obowiązki, by nie wykonywać kilku zadań jednocześnie – tzw. multitasking sprawia, że większość dwóch zasobów energetycznych zużywana jest do przełączania się pomiędzy zadaniami. Musimy dbać o nasze zasoby fi-

zyczne i umysłowe, ale także emocjonalne i duchowe. By nie zatracić swojej indywidualności, dbaj o rozwój osobowości – znajdź u siebie mocne i słabe strony i doceniaj swoje zalety, nawet jeśli są drobne. Nieoceniony wpływ na satysfakcję płynącą z pracy ma brak rutyny – staraj się więc wciąż zdobywać nową wiedzę i umiejętności, poświęcając szczególną uwagę asertywności oraz technikom radzenia sobie ze stresem. Warto również wytworzyć dobre relacje z zespołem i firmą poprzez empatyczne słuchanie, budowanie synergii (a więc myślenie w kategoriach wygrana-wygrana, a nie wygrana-przegrana) oraz wypracowywanie wspólnych rozwiązań zamiast niesatysfakcjonujących kompromisów. Do tego, jak już wiesz (lub właśnie się dowiadujesz), o jakości twojej pracy decyduje jakość odpoczynku, a więc czas po powrocie do domu przeznaczaj na aktywności niezwiązane z życiem zawodowym. Może to być relaks przed telewizorem, ale też ćwiczenia fizyczne – wszystko, co lubisz i sprawia ci przyjemność. Szukaj przeciwwagi dla spraw biznesowych w rodzinie lub w gronie znajomych. Z kolei jeśli czujesz się przemęczony nadmierną ilością kontaktów z ludźmi podczas pracy – zadbaj o momenty samotności i wyciszenia w domu.

●JAKO PRACODAWCA...

Będąc pracodawcą, również warto zainwestować w profilaktykę. Nie wymaga to wiele wysiłku, a może dawać namacalne korzyści w postaci zwiększonej motywacji podwładnych do pracy – w końcu to w naszym interesie leży skuteczność naszego zespołu.

Istotnym aspektem zapobiegającym wypaleniu jest powierzanie pracownikom zadań odpowiednich do ich kompetencji, udzielanie obiektywnej i konstruktywnej oceny ich pracy oraz adekwatne wynagradzanie. Lecz delegowanie zadań i rozliczanie z nich to nie wszystko – ważne jest, by stworzyć pracownikom możliwość pogłębiania zainteresowań i zdobywania nowej wiedzy, szczególnie uwzględniając rozwój umiejętności komunikacji, rozwiązywania konfliktów oraz radzenia sobie ze stresem. Relacje interpersonalne w ogromnej mierze decydują o samopoczuciu pracownika, dlatego dbanie o ich pozytywny charakter powinno być podstawą właściwej organizacji. Choćby jednak działalność zawodowa po zastosowaniu powyższych wskazówek stała się dla na-

szego pracownika czystą przyjemnością, to pamiętajmy, że od każdej pracy trzeba czasem odpocząć, a więc świadomy pracodawca powinien zadbać o przerwy w aktywności (najlepiej kilkuminutowe co półtorej godziny) oraz o realizowanie przez pracownika 2-tygodniowego urlopu przynajmniej raz w roku.

●A JEŚLI JUŻ ZA PÓŹNO?

Wiadomo, że lepiej zapobiegać negatywnym zdarzeniom, niż radzić sobie z ich skutkami, ale często – jak mówi stare polskie porzekadło – mądry Polak po szkodzi. Jeśli więc zauważyłeś u siebie lub swoich podwładnych oznaki wypalenia zawodowego, to masz szansę na jego skuteczne przezwyciężenie. Pierwszym i najważniejszym krokiem na drodze do odzyskania satysfakcji z wykonywanej pracy jest uświadomienie sobie, że to, czego doświadczamy, jest właśnie wypaleniem zawodowym – co nie zawsze jest proste. Odczuwając dyskomfort, możemy nie skojarzyć go z sytuacją zawodową, gdyż symptomy, takie jak depresja, apatia czy konfliktowość, są na tyle ogólne, iż nie wskazują jednoznacznie na przyczynę. Objawy zauważone na czas dają szansę szybkiego poradzenia sobie z wypaleniem, jeśli tylko są dla nas sygnałem do wprowadzenia gruntownych zmian zarówno w zakresie wykonywania zadań, jak i kontaktów interpersonalnych. Istotne jest rozpoznanie dynamiki swojego potencjału energetycznego i dopasowanie trudności zadań do pory dnia, w której dysponujemy odpowiednim poziomem energii, a także przyjęcie asertywnej postawy w kontaktach ze współpracownikami i przełożonymi. Właściwa komunikacja obejmuje zdolność do wyrażania swoich przekonań i potrzeb, ale też umiejętne stawianie granic i delegowanie odpowiedzialności.

Jeżeli utrata motywacji jest na tyle duża, że znacznie utrudnia wykonywanie zadań, warto skorzystać z urlopu, zmieniając na jakiś czas obszar swoich zainteresowań. Oderwanie od codziennych spraw często pozwala nam nabrać dystansu i na nowo odnaleźć zaangażowanie i pasję. Gdy jednak po czasie odpoczynku nadal czujemy niechęć do swojej działalności zawodowej, środkiem zaradczym może być jedynie całkowita zmiana aktywności, a więc rodzaju wykonywanych zadań lub miejsca pracy. Pamiętajmy tylko, by na nowym stanowisku zacząć od profilaktyki.

Tekst i zdjęcie MAŁGORZATA KWIECIŃSKA