



Pearson

# Z poradnika praktyka

*Twoja dawka inspiracji  
na cały rok!*



## *Wypalenie zawodowe - człowiek w wielu wymiarach.*

'To był kolejny całkiem udany dzień w pracy, bo nie zdarzyła się żadna tragedia' .... życie 😊

### *Praca - Kocham? Lubię? Mam dosyć?*

Z ankiety internetowej przeprowadzonej w 2018 przez firmę Hays Poland, która objęła swym zasięgiem 2300 pracowników wynika, że co czwarty pracownik w badanej grupie jest niezadowolony ze swojej pracy i jego poziom satysfakcji z wykonywanych obowiązków nie jest wystarczający. Szeroko rozumiane nieodpowiednie warunki tworzą stresujące środowisko pracy, które przywołuje nam na myśl znany termin, jakim jest wypalenie zawodowe. Często termin ten bywa używany na wyrost, jest pewnego rodzaju wytłumaczeniem zmęczenia, braku motywacji lub ogólnej niechęci do przychodzenia do pracy.

Wszechobecna technologia, media, serwisy społecznościowe, które śledzimy każdego dnia uwypuklają trudny okres 'przetrwania', jakim jest 5-dniowy tydzień pracy. Wystarczy posłuchać rano dowolnej stacji radiowej, żeby usłyszeć znane i jakże lubiane: „kolejny poniedziałek – było pięknie i się skończyło, jak żyć, środa to mały piątek,” aż wreszcie „piąteczek, piątunio, w końcu radość i energia”. Patrząc z szerokiej perspektywy, takie podejście wdrukowuje wzór pracującego tygodnia nie jako komponentu przynoszącego spełnienie, zadowolenie i poczucie satysfakcji życiowej, ale jako zła koniecznego, które musimy jakoś przeżyć. Rzeczywistość wzbogacona kolorową i żartobliwą interpretacją mediów społecznościowych tworzy silnie działającą mieszankę, w której łatwo o generalizację, zwątpienie czy pochopne wysuwanie wniosków typu „jestem wypalony”. Na szczęście nie tak prosto zaprosić wypalenie do swojego życia, ale nie jest to niemożliwe.

### *Warto wiedzieć, że...*

Pojawienie się wypalenia zawodowego w języku nauki sięga początku lat siedemdziesiątych (Tucholska, 2001). Termin został wprowadzony równoległe i niezależnie przez dwie osoby: psychiatrę Herberta Freudenbergera i psychologa społecznego Christinę Maslach. W najprostszej definicji wypalenie zawodowe określa stan, w którym doświadczamy wyczerpania sił na skutek silnie stresujących warunków pracy. Nie jest to zjawisko nowe, które można przypisać epoce technologii, korporacji i wszechobecnej presji czasu. Początkowo było

głównie rozpoznawalne w zawodach tzw. 'bliskiego kontaktu' (Maslach, 2011), do których możemy zaliczyć profesje zorientowane na ludzi, np. opieka zdrowotna, edukacja, służba więzienna, pomoc prawna itp. Szukając wspólnego mianownika, z łatwością da się zauważyć, że podejmując prace w tych obszarach, jesteśmy wystawieni na szereg wyczerpujących zarówno emocjonalnie, jak i fizycznie czynników, takich jak: długie godziny pracy, potencjalne personalne konflikty, narażenie na krytykę, obciążenie emocjonalne, działanie w grupie, nieadekwatne wynagrodzenie, itp.

Rozwój technologii, pojawienie się świata korporacji, praca zdalna z jednej strony zmniejszyły częstotliwość kontaktów osobistych, ale tym samym podniosły ich wartość. Dodatkowo pojawiła się rozbudowana sieć stanowisk managerskich, a co za tym idzie zwiększone zapotrzebowanie na wysokiej jakości zarządzanie, motywowanie i wspieranie podopiecznych, przy jednocześnie wysoko postawionej poprzeczce realizacji celów okresowych lub rocznych. Całość tworzy zawodową rzeczywistość, w której wyzwaniem jest zadbanie o optymistyczne podejście do życia. Dochodzi do tego nasz indywidualny sposób postrzegania tego świata, który może nas wspierać lub ograniczać, tym samym wzmacniając lub osłabiając czynniki prowadzące do wypalenia zawodowego. Możemy posługiwać się optymistycznym lub pesymistycznym stylem wyjaśniania (Seligman, 2017). Sposób w jaki reagujemy na to, co się wydarza sprawia, że możemy z biegiem czasu stać się zupełnie bezradni i poddać się bez walki lub znaleźć się w grupie osób, które z wydarzeń wezmą energię do zwiększonej mobilizacji i aktywności.

Pracując w temacie wypalenia zawodowego, warto pamiętać, że jest to zjawisko wielowymiarowe. Obecnie powszechnie stosowanym i akceptowanym jest trójwymiarowy model wypalenia zawodowego opracowany przez Christinę Maslach (Tucholska, 2001). Model ten zakłada istnienie trzech głównych wymiarów, których obecność sygnalizuje wystąpienie wypalenia zawodowego.

### **3 wymiary wypalenia zawodowego**

**Pierwszy wymiar jest związany z ogólnym wyczerpaniem emocjonalnym i fizycznym.** Osoba budzi się rano i ma wrażenie, że jest tak samo zmęczona jak przed snem. Poczucie ogólnego zmęczenia występuje w towarzystwie braku radości życia oraz zwiększonej impulsywności i skłonności do działań agresywnych. Maslach (2011) twierdzi, że wyczerpanie jest pierwszą reakcją na stres wnikający z niedopasowanych wymagań zawodowych. Poczucie nadmiernej eksploatacji, 'bycia wykorzystywanym', jest jasnym sygnałem, że należy zadbać o siebie. Niestety cechą charakterystyczną tego stanu jest to, że nie dostrzegamy lub nie wiemy, jak się regenerować i odzyskiwać utracone zasoby. Dokładając pesymistyczny styl wyjaśniania, zaczynamy działać z pnia mózgu, naszej najstarszej części odpowiedzialnej za przetrwanie i wprowadzamy reakcję ucieczki. Jednak środowisko pracy to nie sawanna i o dosłownej ucieczce nie ma mowy, dlatego też ta reakcja przybiera bardziej wyrafinowaną formę, którą możemy określić mianem 'jestem obecny, ale trochę mniej'. O ile w pewnych, ściśle określonych sytuacjach dystansowanie się jest tzw. buforem bezpieczeństwa, to długofalowo używane w sytuacji emocjonalnego wyczerpania stanowi dosłowne zaproszenie do drugiego wymiaru wypalenia zawodowego, jakim jest **depersonalizacja**.

Nabranie dystansu może zniekształcić rzeczywistość, a relacje mogą stracić ludzki wymiar. Nauczyciel wchodzący na lekcję widzi numery z dziennika, a nie uczniów, lekarz robiący obchód rozmawia z chorobami a nie pacjentami, handlowiec nie widzi klientów, tylko

przychód, jaki są w stanie wygenerować, szef ma załogę szarych trybików, a nie konkretne osoby. W takim rozumieniu, dystansowanie się zaliczamy do praktyk dyskryminacyjnych (Pasikowski, 1996).

W najłżejszej formie depersonalizacja może wyrażać się w nieosobistym odbiorze i unikaniu działań wspierających. W mocniejszej formie zawiera takie formy dyskryminacji, jak etykietowanie i stygmatyzacja. Depersonalizacja jako forma obrony, jest działaniem krótkofalowym. Obniża w pewnym stopniu napięcie emocjonalne, ale też powoduje pogorszenie kompetencji zawodowych, takich jak empatia, uważne i świadome słuchanie, umiejętność skutecznej komunikacji i udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej.

Osoba wyczerpana emocjonalnie zaczyna doświadczać tzw. psychosomatyzacji stresu. Pojawiają się bóle głowy, uderzenia gorąca lub zimna, kołatanie serca, zaburzenia gastroenterologiczne, problemy z koncentracją, bóle tzw. niewiadomego pochodzenia, bez wyraźnie określonej przyczyny mechanicznej i wiele innych. Czując się wyczerpani, wprowadzamy depersonalizację jako formę reakcji obronnej, która nie przynosi efektów, bo obowiązki jakie były takie są, a nawet jest ich więcej. Konflikty utrzymują się na podobnym poziomie, odseparowanie się od spraw zawodowych powoduje rozluźnienie więzi emocjonalnych. Pojawia się cynizm i negatywne nastawienie, bo bezpieczniej jest zakładać, że się nie uda, aniżeli ludzić się na próżno (Maslach, 2011). Teraz droga do wyuczzonej bezradności stoi otworem. Każde kolejne niepowodzenie wzmacnia naszą niepewność, podsyca wiarę, że się nie uda, co efektem domina zabiera energię, żeby wstać i iść do pracy. W końcu pojawia się myśl o wycofaniu się, uzasadniona myślą 'bo może się po prostu nie nadaję' (Seligman, 2017).

***Brak wiary we własną skuteczność jest trzecim filarem wypalenia zawodowego.*** Maslach (2011) określa to jako sytuację, w której narasta poczucie bycia niedopasowanym. Każde nowe zadanie wydaje się być ponad siły pracownika, a nawet może być odebrane jako celowe działanie, żeby go pogrążyć. Elementami obecnymi w tym stadium są m.in. stany depresyjne, apatyzacja zawodowa, wycofanie się ze świadomego procesu podnoszenia swoich kompetencji i ogólna postawa rezygnacji. Sytuację tę może pogorszyć niedostatecznie wsparcie otoczenia, o które i tak niełatwo w dzisiejszym świecie. Osoby silnie zestresowane zazwyczaj mają problem z uzyskaniem wsparcia rówieśniczego z dwóch powodów: pierwszy dotyczy wzbudzonej przez nich niechęci u innych – osoba w silnym stresie nie jest 'atrakcyjnym rozmówcą' i komunikacja z nią może stanowić pewnego rodzaju obciążenie. Drugi czynnik dotyczy dobrowolnego szukania pomocy, co dla osoby wypalonej, może wydawać się działaniem odkrywającym jej słabości i okazującym niekompetencje.

Podsumowując trzy wymiary wypalenia zawodowego, należy dodać, że mogą one rozwijać się spiralnie, przechodząc z pierwszego do trzeciego lub pojawiać się niezależnie od siebie bez określonej kolejności. Do postawienia diagnozy wskazującej na syndrom wypalenia zawodowego konieczna jest opinia profesjonalisty, który przeprowadzając głęboki wywiad, będzie w stanie stwierdzić prawdziwą obecność wszystkich trzech wymiarów. Samo zmęczenie lub brak wiary we własne kompetencje nie oznacza wypalenia, ale jest jasnym sygnałem, że należy zacząć działać.

## ***Poznaj źródło wypalenia zawodowego***

Szukając źródeł wypalenia zawodowego, należy pamiętać o tym, że nie jest to zjawisko powstające wyłącznie z przyczyn intrapersonalnych, chociaż one też są istotnym elementem. Dr Lidia Czarkowska (2018) w tej grupie wymienia: perfekcjonizm, zewnętrzne poczucie

kontroli, wysoką reaktywność emocjonalną, poczucie zawodu jako misji oraz silną motywację do pracy – nie może wypalić się ktoś, kto nigdy nie płonął. Z czynników zewnętrznych należy dodać: nadmierne obciążenia zawodowe, niedostateczne poczucie kontroli, toksyczne środowisko pracy, brak odpowiedniego wynagrodzenia, zaburzony system wartości oraz niesprawiedliwe traktowanie (Maslach, 1998). Biorąc pod uwagę wyżej wymienione czynniki, konieczne jest postrzeganie wypalenia zawodowego jako zjawiska mającego przyczyny w czynnikach organizacyjnych oraz indywidualnych i tylko takie podejście daje szansę na wyeliminowanie wypalenia ze środowiska pracy.

Wyobraźmy sobie sytuację taternika, który doznał wypadku na jednej z grani. Mając duże doświadczenie i odpowiedni sprzęt, podjął się przejścia w wysoce niekorzystnych warunkach. Załamanie pogody uniemożliwiło mu powrót i wezwanie pomocy, czego efektem było poślizgnięcie i upadek z kilku metrów. Na szczęście ocalał z kilkoma złamaniami, które po 1,5 roku zagoiły się, umożliwiając mu dalsze wspinanie. I tak po pewnym okresie mamy 'prawie' zdrowego taternika, co stanowi 50% sukcesu. Niestety wrzucając go w takie same warunki pogodowe lub nawet gorsze, niechybnie skazujemy go na kolejną porażkę. Aby proces zakończył się 100% sukcesem, musi nastąpić zmiana środowiskowa, która zapewni bezpieczne warunki przejścia grani i wtedy jego doświadczenie, sprzęt, umiejętności pozwolą na dalsze zdobywanie szczytów. Dokładnie taka sama sytuacja ma miejsce w środowisku pracy i tylko działania zakrojone na szeroką skalę gwarantują sukces.

## *Zbuduj odporność psychiczną*

Z poziomu indywidualnego bardzo ważne jest, aby pracować nad rozwojem odporności psychicznej. Odporność, inaczej zwana rezyliencją, oznacza zachowanie równowagi oraz elastyczność w trudnych warunkach (Berndt, 2015). To praca nad wyrażaniem emocji przy jednoczesnej nauce kontrolowania stanów wewnętrznych, aby móc funkcjonować w środowisku pracy. To proaktywne podejście do problemu, działanie skierowane na generowanie energii przy jednoczesnym dbaniu o odpowiednie i skuteczne procesy regeneracyjne (przerwy w pracy, częste urlopy, nie odkładanie regeneracji na później). To dbanie i tworzenie relacji opartych o zaufanie i wsparcie, kończąc na nauce zaufania samemu sobie i wprowadzaniu optymistycznego stylu wyjaśniania. W tych kwestiach z pomocą przychodzi udział w szkoleniach, kursach, coaching, mentoring oraz literatura naukowa.

Praca nad zmianą środowiska wymaga otwartości i rozmów z osobami, które realnie mogą takie zmiany wprowadzić. Ciekawym elementem jest fakt, że zmiany te zazwyczaj nie oznaczają przewrotu i reorganizacji całej firmy. Mogą to być małe, elastyczne usprawnienia wprowadzane na poziomie zespołu lub departamentu. Kluczowa jest tutaj świadomość zaistniałego problemu i wielowymiarowa chęć znalezienia skutecznego rozwiązania.

## *Nie ignoruj sygnałów z zewnątrz*

Niezależnie od tego, którą opcję wybierzemy, postarajmy się pamiętać o jednej istotnej kwestii. Wszelki świat informuje nas, jak tylko może, o tym, że coś się dzieje. Canfield (2015) nazywa to żółtymi alarmami, które pojawiają się w naszym życiu. Mogą one być zewnętrzne, np. kolejny raz przełożony używa podniesionego głosu i krytykuje Cię w miejscu publicznym, drugi rok z rzędu nie dostajesz podwyżki, mimo zwiększonego zakresu obowiązków, ludzie zaczynają odchodzić z firmy, jesteś zmuszany, a nie motywowany, najbliżsi otwarcie komunikują, że się zmieniłeś i to nie jest dobra zmiana. Alarmy wewnętrzne to nic innego jak

Twój głos intuicji, to wewnętrzne przecucie, że coś jest nie tak, stany lękowe pojawiające się bez powodu.

Analogiczna sytuacja ma miejsce w przypadku komunikatów informujących nas o dobrej drodze, np. przełożony przekazuje informację zwrotną, a Ty po rozmowie czujesz się zmotywowany do pracy, widzisz realny rozwój swoich kompetencji zawodowych, kolejny raz otrzymujesz telefon od swojego klienta, który dziękuje Ci za pomoc w rozwiązaniu problemu, jest koniec tygodnia, a Ty wiesz, że to był wymagający, ale dobry tydzień, czujesz energię w ciele i coś Ci po prostu podpowiada, że idziesz w dobrą stronę.

Jestem daleki od stwierdzenia, że te komunikaty są łatwe lub trudne do odbioru. One po prostu są i to od nas zależy, czy świadomie nauczymy się ich słuchać, czy ignorować, bo przecież tak jest łatwiej...

Z całego serca, życzę wszystkim pięknych 'przejsć górskich grani' zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Jedyne czego trzeba to umiejętności, sprzęt, zaufanie, wiara oraz dobre warunki atmosferyczne. Wtedy można zdobywać świat! 😊

Autor: Bartłomiej Janiak

Trener oraz coach obszarów życia zawodowego i prywatnego, od ponad 10 lat związany z rynkiem edukacji. Lektor języka angielskiego, trener, doradca do spraw kluczowych klientów i specjalista do spraw rozwoju nowego biznesu. Absolwent wydziału Filologicznego Uniwersytetu Łódzkiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego na kierunku Coaching profesjonalny – metody i praktyka. Prelegent licznych konferencji metodycznych: Edunation, PASE, IATEFL, E-learning Fusion. Jako trener prowadzi warsztaty m.in. na Uniwersytecie Humanistyczno-Społecznym, Politechnice Rzeszowskiej, Politechnice Warszawskiej.

## Bibliografia:

- Berndt, C. (2015) *Tajemnica odporności psychicznej*. Kraków, Uniwersytet Jagielloński
- Canfield, J. (2015) *Zasady Canfielda*. Warszawa, Studio EMKA
- Czarkowska, L.D. (2018) *Materiały szkoleniowe: Work-life balance- redukcja poziomu stresu i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu*. Warszawa, Akademia Leona Koźmińskiego
- Maslach, C. (1998). *A multidimensional theory of burnout*. [W:] C.L. Cooper (red.), *Theories of organizational stress* (s. 68-85) New York: Oxford University Press
- Maslach, C. (2011) *Prawda o wypaleniu zawodowym*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN SA
- Pasikowski, T. (1996) *Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory*. [W:] H. Sęk (red) *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 135-148) Warszawa, PWN
- Seligman, M. (2017) *Optymizmu można się nauczyć*. Poznań, Media Rodzina Sp. z o.o.
- Tucholska, S. (2001). *Christina Maslach, koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*. [W:] *Przegląd psychologiczny* Tom 44, Nr 3, 301-307, Polskie Towarzystwo Psychologiczne