

Warszawa, 26 stycznia 2022r.



MK: *Dzień dobry, cieszę się, że udało się Pani znaleźć czas na rozmowę. Na początek proszę powiedzieć, czym się Pani obecnie zajmuje i co się zmieniło na przestrzeni lat w Pani pracy zawodowej.*

AS: Jestem psychologiem biznesu i akredytowanym coachem PCC International Coach Federation. Pierwsze 20 lat mojej kariery zawodowej po ukończeniu Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej poświęciłam branży IT, pracując dla międzynarodowych korporacji takich jak: IBM, SAP i MS. Decydując się na zmianę zawodową, podjęłam decyzję

o pozostaniu w świecie biznesu, ale od strony wspierania rozwoju merytorycznego i psychologicznego oraz zdrowia psychicznego moich Klientów. Skończyłam studia psychologiczne na SWPS oraz szkołę coachingu na Erickson Coaching International. Obecnie pracuję z organizacjami w obszarze zarządzania stresem i zapobiegania wypaleniu zawodowemu, wellbeingu (dobrostanu pracowniczego), radzenia sobie z emocjami w miejscu pracy oraz budowania motywacji i zaangażowania pracowników. Z Klientami indywidualnymi pracuję nad ich zmianą zawodową, rozwojem kompetencji managerskich, radzeniem sobie z wyzwaniami i emocjami - pomagając im osiągnąć wyższą jakość życia zawodowego i osobistego.

MK: *Chciałabym, abyśmy dzisiaj przybliżyły naszym czytelnikom temat wypalenia zawodowego. Czym jest to zjawisko?*

AS: Zjawisko wypalenia zawodowego jest obecnie jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla zdrowia psychofizycznego pracowników praktycznie w każdej branży. Początkowo psychologowie pracujący nad tym zjawiskiem wiązali je z zawodami pomocowymi, takimi jak służby medyczne, edukacja czy pomoc społeczna. Obecne badania wskazują, że źródło wypalenia, jakim jest stres zawodowy, towarzyszy praktycznie wszystkim zawodom.

Wypalenie, jak metaforycznie można wnioskować z jego nazwy, to stan stopniowej utraty energii i motywacji. Od początkowego zapału i pasji zawodowej, przez stan przemęczenia, frustracji i poirytowania, do całkowitego wyczerpania fizycznego i emocjonalnego. Można ten proces porównać do palenia się świecy lub stopniowego wyczerpywania się baterii. Dodatkowo proces ten, jak wir wodny, wciąga osobę narażoną na stresory w sposób coraz bardziej intensywny, nieprzerwany i trudny do zatrzymania.

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem, które w niezauważalny sposób może przejąć kontrolę nad pracownikiem, doprowadzając go nawet do zaburzenia psychicznego, jakim jest depresja.

MK: Powiedziała Pani, że źródłem wypalenia zawodowego jest stres. Czy chodzi o stres przeżywany w miejscu pracy? Jakie są najczęstsze przyczyny wypalenia?

AS: Według prof. Heleny Sęk podstawą wypalenia jest „zgeneralizowane doświadczenie niepowodzenia w zmaganiu się ze stresem”. Stres w pracy jest zatem warunkiem koniecznym rozwoju wypalenia zawodowego.

Stres najprościej można opisać jako reakcję organizmu na ciągle stawiane mu zadania przez otoczenie. W reakcji tej brakuje równowagi pomiędzy wymaganiami a możliwościami ich spełniania. W ten sposób stres, definiowany jako relacja między osobą a jej otoczeniem, determinowany jest zarówno przez czynniki osobowe, jak i sytuacyjne. Ponieważ każdy z nas jest inny, inaczej reagujemy i zachowujemy się w sytuacji, w której odczuwamy stres. Widoczne jest to wyraźnie w grupie osób będących świadkiem wypadku samochodowego. Niektóre osoby ze spokojem udzielają pierwszej pomocy rannym, gdy inne, sparaliżowane stresem, nie są w stanie poprawnie wybrać numeru telefonu pogotowia ratunkowego. Można to podsumować stwierdzeniem, że dana sytuacja jest oceniana jako stresowa w zależności od subiektywnego odbioru przez osobę w niej będącą.

Podobnie można spojrzeć na wypalenie zawodowe, jako interakcję pomiędzy określonymi cechami pracownika a środowiskiem pracy. W interakcji tej, zgodnie z modelem najbardziej znanej badaczki zjawiska Christiny Maslach, oceniany jest poziom dopasowania pracownika do miejsca pracy. Dopasowanie to odnosi się zarówno do pracownika, czy swoimi kwalifikacjami i cechami odpowiada wymaganiom stawianym na jego stanowisku pracy, jak i do warunków pracy, które powinny odpowiadać jego potrzebom. Jak twierdzi Maslach, im większe niedopasowanie, tym większy towarzyszący mu stres i wyższe prawdopodobieństwo pojawienia się wypalenia zawodowego.



Zatem źródłem wypalenia może być to, co pracownik „wnosi” swoją osobą do organizacji oraz oceniane przez niego warunki środowiska pracy.

Pracownik „wnosi” swoje kompetencje, osobowość, wartości, potrzeby, oczekiwania i przekonania oraz emocje, z którymi przychodzi do pracy, a także indywidualne strategie radzenia sobie ze stresem. Zobrazować to można przykładem osoby, którą potocznie nazywamy cholerykiem. Wprowadza ona w relacje w pracy działania pod wpływem impulsu, czasem zbyt szybko i chaotycznie reagując na niekorzystne dla niej informacje. W ten sposób naraża siebie i innych współpracowników na możliwość pojawienia się konfliktów, a przez to na wyczerpanie emocjonalne. Innym przykładem może być ekstrawertyk z jego optymizmem i energią, który jest mniej narażony na wypalenie z powodu lepszego radzenia sobie z emocjami w sytuacjach stresowych.

W miejscu pracy pracownik konfrontuje się zarówno z warunkami środowiska pracy, jak i z możliwością zaistnienia nieprawidłowych relacji interpersonalnych oraz nieadekwatnym do swoich potrzeb brakiem wsparcia społecznego czy gratyfikacji. Tu można wskazać takie czynniki środowiska, jak zbyt duża ilość zadań, prowadząca do nadmiernego obciążenia pracą i wyczerpania fizycznego oraz psychicznego. Jako przykłady nieprawidłowych relacji interpersonalnych można wymienić: konflikt, zaburzoną komunikację, rywalizację czy mobbing w zespole. Mówiąc o braku wsparcia społecznego i gratyfikacji, mam na myśli indywidualne potrzeby pracownika wobec przełożonego i współpracowników odnoszące się do uzyskiwania pomocy w trudnej sytuacji czy docenienia wysiłku włożonego w wykonywane zadania.

Jak już wspomniałam, pojawienie się stresu w sytuacji zawodowej zależy od subiektywnej interpretacji danej sytuacji, która to interpretacja uzależniona jest od cech pracownika w niej się znajdującego.

MK: Jak wielu osób może dotyczyć ten problem?

AS: Obecnie publikowane badania zwykle powiązane są z wpływem panującej pandemii COVID-19 i nie można wykluczyć tego dodatkowego źródła stresu przy omawianiu zjawiska wypalenia zawodowego. Ciekawe badanie wpływu zmian warunków pracy w czasie pandemii na zdrowie psychiczne pracowników przeprowadziły Oracle i Workplace Intelligence w październiku 2020. Badanie objęło 20 tys. osób z 11 krajów. Wykazało ono, że 78% ankietowanych pracowników odczuwa negatywny wpływ pandemii na zdrowie psychiczne. Efektem tego jest zgłoszenie poczucia wypalenia zawodowego u co 4 badanego (25%).

Bardziej szczegółowe spojrzenie na zjawisko wypalenia w Polsce zawiera raport z 2021 roku firmy zajmującej się badaniami zasobów ludzkich Adecco Group Institute. Według niego od początku pandemii w marcu 2020 aż 55% Polaków cierpi na wypalenie zawodowe, przy średniej światowej na poziomie 33%.

Mimo że badania te wskazują różne dane, dają podstawę do oceny skali zjawiska wypalenia jako bardzo poważnego dla pracowników oraz dla pracodawców.

MK: Czy oprócz wspomnianych cech osobowych coś jeszcze wpływa na to, że niektórzy z nas są bardziej, a inni mniej narażeni na wypalenie zawodowe?

AS: Podatność na wypalenie zawodowe zależy również od postawy pracownika, związanej z jego czasem błędnymi oczekiwaniami i przekonaniami. Jako przykład można wskazać pracownika, który przychodzi z nierealnymi oczekiwaniami wobec miejsca pracy – takimi jak np. otrzymanie wsparcia od współpracowników w organizacji, w której panuje rywalizacja i nacisk na indywidualny wynik. Osoba o takich oczekiwaniami skazana jest na frustrację i poirytowanie, a docelowo wyczerpanie psychiczne i emocjonalne.

Postawy takie są często wynikiem braku refleksji nad tym, co pracownik wnosi do miejsca pracy i czego może od niego oczekiwać, co jest od niego wymagane, a co on może zyskać ponad podstawowe uposażenie. Wiele nieprzemyślanych oczekiwań i błędnych przekonań zaburza właściwy odbiór miejsca pracy i wpływa na pojawienie się wypalenia.

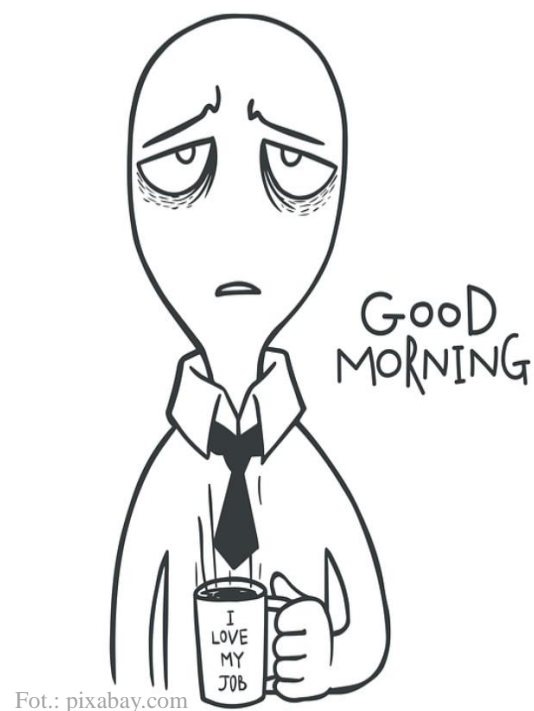
Dodatkową kwestią jest wpływ pandemii COVID-19. Do cech indywidualnych pracownika i środowiska jego pracy jako źródeł stresu zawodowego dochodzi wpływ branży, w której pracuje. Jak wiemy, obostrzenia mają różne konsekwencje dla poszczególnych typów działalności. W zależności od indywidualnych warunków i wprowadzonych ograniczeń, jedne firmy rozwinęły się, a inne musiały ogłosić bankructwo lub zawiesić działalność. Miało to ogromny wpływ na stan psychiczny właścicieli, zarządzających czy pracowników tych organizacji.

Podsumowując, można stwierdzić, że problem wypalenia jest poważny i mocno uwarunkowany obecnym okresem pandemicznym. Pandemia jest dodatkowym czynnikiem wzmacniającym oddziaływanie sytuacji stresowych w miejscu pracy.

MK: Po czym poznać, że grozi nam wypalenie?

AS: Objawy wypalenia są bardzo charakterystyczne. Wszystkie teorie wypalenia mówią o tym, że można wyróżnić trzy podstawowe symptomy: silną redukcję zaangażowania zawodowego, pogorszenie samopoczucia oraz poczucie spustoszenia wewnętrznego. Związane jest to z faktem, że objawy wypalenia identyfikowane są na poziomie poznawczym, emocjonalnym, fizycznym oraz motywacyjnym.

Jak identyfikować zagrożenie u siebie? Gdy czujemy dyskomfort i ciągłe zmęczenie w pracy, w wyniku czego coraz częściej mamy problem z bezsennością lub chronicznymi bólami głowy czy mięśni, to jest już pierwszy sygnał ostrzegawczy. Najprawdopodobniej nie radzimy sobie z obecną sytuacją w pracy i nasz chroniczny stres zaczyna dawać objawy psychosomatyczne.



Warto w tym miejscu przyrzeć się źródłom tego stanu, czy faktycznie związany jest on z naszą pracą. Może w życiu osobistym pojawił się problem, z którym nie dajemy sobie rady? Panująca pandemia podstępnie wprowadziła w nasze życie stres związany z obawą o zdrowie i życie członków naszych rodzin, szczególnie chorujących przewlekle lub starszych. Możemy nieświadomie podlegać temu stresowi i niesłusznie wiązać go z pracą.

Kolejnym poważnym sygnałem ostrzegawczym jest obserwacja, że zadania, które wcześniej były dla nas przyjemne i przynosiły nam satysfakcję, stają się uciążliwe, budzą niechęć i dyskomfort, gdy musimy do nich usiąść. Czujemy utratę wcześniejszego entuzjazmu i energii. Również w obszarze naszych relacji interpersonalnych widzimy zmianę - nerwowo reagujemy na komentarze przełożonego lub kolegów, oddalamy się od nich, zaczynamy traktować ich przedmiotowo. Niezbędna jest poważna refleksja na temat naszej sytuacji w pracy i związanych z nią emocji. Najprawdopodobniej jesteśmy już wciągnięci w wir wypalenia i bez konkretnych działań nie wydostaniemy się z niego.

Ostatni poziom wypalenia wymaga od nas szybkich i zdecydowanych reakcji – nawet sięgnięcia po wsparcie specjalisty, w tym psychiatry. Dotyczy on stanu, w którym bez konkretnych powodów tracimy naszą energię i zaangażowanie, a przez to efektywność i poczucie skuteczności. Przystajemy wierzyć w nasze kompetencje i dotychczasowe osiągnięcia, co wpływa na to, że i inni przestają w nas wierzyć. Mamy poczucie utraty naszych ideałów, z którymi rozpoczęliśmy pracę. Jest to tak zwany kryzys poczucia kompetencji, którego efektem jest utrata pewności siebie w pracy. W takiej sytuacji brakuje nam argumentów do kontynuowania wszelkiego wysiłku wkładanego w pracę i stoimy krok przed zachorowaniem na depresję.

Każdy z opisanych wcześniej objawów powinien być dla nas sygnałem do podjęcia działań. Powinniśmy być świadomi tego, że sami jesteśmy odpowiedzialni za to, czy poddamy się wypaleniu, czy poprzez odpowiednią reakcję pomożemy sobie wyjść z tej silnie trzymającej spirali wypalenia.

MK: Jakie zatem działania możemy podjąć, gdy widzimy u siebie takie objawy?

AS: Działania te można podzielić na dwie grupy: pierwszą, związaną z aktywnym wpływem na źródło stresu w warunkach pracy, oraz drugą, powiązaną z naszym przeżywaniem stresu.

Pierwsza grupa zawiera aktywne przeciwdziałanie powstawaniu stresu, poprzez analizę jego źródeł i aktywności, które eliminują to źródło lub jego wpływ. Jako przykład można wskazać sytuację, w której widzimy jak jeden z pracowników, wykorzystując znajomość z przełożonym, zachowuje się arogancko wobec innych osób w zespole. Możemy porozmawiać z nim o niestosowności tego zachowania, licząc na jego refleksję i zmianę. Możemy też eskalować ten temat do przełożonego, wskazując na demotywujący wpływ na zespół tego typu zachowań.

Działania z drugiej grupy to praca nad wzmocnieniem naszej odporności na stres. Może ona polegać na udziale w dedykowanych szkoleniach, pomagających rozwijać konkretne umiejętności: uważność (mindfulness), medytacje, wspomnianą odporność psychiczną, wdzięczność. Są to też działania obniżające wpływ stresu na nasz organizm poprzez uprawianie sportu, odpoczynek w pozytywnych miejscach czy z własnym hobby, spędzanie czasu z przyjaciółmi lub z ulubionym zajęciem, jakim mogą być zakupy czy oglądanie relaksujących nas seriali.

MK: Jeśli nic się nie zmienia w naszym środowisku, czy nadal jest możliwe wprowadzenie realnej zmiany, która zależy od nas? Czy też znosząc trudną sytuację, możemy jedynie zredukować jej negatywny wpływ na nas?

AS: Można wykorzystać jeszcze jedną metodę wpływającą na nasz odbiór źródła stresu. Związana jest ona z sytuacją, gdy nie posiadając możliwości wpływu na zmianę niekorzystnych warunków, mamy argumenty za pozostaniem w miejscu pracy. Może być to na przykład argument osobisty, jak bliskość przedszkola dziecka i możliwość odwożenia go tam przed pracą. W takiej sytuacji można pracować nad reinterpretacją negatywnej sytuacji, poszukując w niej pozytywów, jak choćby ułatwienia logistyczne w naszym przykładzie.

Można też sięgnąć po pomoc specjalisty, psychologa lub coacha specjalizującego się w wypaleniu zawodowym, z którym można przeanalizować i wzmacniać swoje umiejętności niezbędne do radzenia sobie ze stresem lub pracować nad reinterpretacją oceny stresorów.

Chciałabym w tym momencie zwrócić uwagę na sytuację, w której pracując nad zmianą spojrzenia na swoje miejsce pracy, czujemy brak postępów, brak wewnętrznej siły do zmiany sposobu myślenia. Może być to efekt wypalenia opisany wcześniej jako wciągnięcie w wir, z którego, jak z wiru wodnego, trudno jest wydobyć się samemu. W takim przypadku konieczne może się okazać wsparcie psychoterapeuty, który pomoże nam w pracy nad identyfikacją nie tylko źródeł wypalenia, ale i przyczyn naszych interpretacji i postaw. Równocześnie bardzo pomocna może okazać się wizyta u psychiatry, który po ocenie stanu psychicznego wskaże najlepszą drogę powrotu do zdrowia, czasem łączącą psychoterapię z farmakologią. Psychiatra będzie również w stanie ocenić poziom zagrożenia zachorowaniem na depresję.

MK: Czy dobrą metodą na poradzenie sobie jest zmiana miejsca pracy lub przekwalifikowanie się?

AS: Zmiana pracy lub przekwalifikowanie się należą do biernych metod zapobiegania wypaleniu zawodowemu. Są wynikiem braku wiary w możliwość wpływu na zmianę w warunkach pracy. Zaznaczam, że ocena taka może wynikać z błędnych przekonań, zatem warto poświęcić czas na szczegółową analizę źródeł podjęcia tak poważnych decyzji.



Fot.: pixabay.com

Jeśli jednak nie ma możliwości zmiany sytuacji powodującej stres zawodowy i decydujemy się na zmianę pracy, należy rozważyć, co jest faktycznym jego źródłem. Czy oprócz warunków pracy na wypalenie nie wpłynęła również konkretna cecha lub postawa, która w przypadku zmiany miejsca pracy nadal może przyczyniać się do pojawienia się stresu zawodowego. Może tak być na przykład w sytuacji, w której pracownik ma dużą potrzebę rozwoju zawodowego. Brak perspektyw rozwoju może być podstawą podjęcia decyzji o porzuceniu pracy. Świadomość takiej potrzeby może pozwolić pracownikowi w odpowiedni sposób poprowadzić rozmowę kwalifikacyjną i uzyskać zapewnienie ścieżki rozwoju w nowym miejscu pracy.

Tak jak zmiana pracy wymaga głębszej analizy przyczyn porzucenia obecnej pracy, tak przekwalifikowanie się to proces wymagający podjęcia wielu działań. Działania te mają na celu odnalezienie nie tylko zawodu i branży, w której jest szansa na uzyskanie satysfakcji i radości z tego, co się robi, ale i optymalnej ścieżki pozyskania nowego zawodu.

Począwszy od analizy cech, kompetencji i umiejętności pracownika, poprzez to, co sprawia mu przyjemność i w czym jest on dobry, po rozpatrzenie, co jest dla niego ważne, w czym widzi sens i wartość. Można w ten sposób zidentyfikować zawody, w których pracownik będzie mógł realizować swoje pasje i zainteresowania, będzie czuł, że robi coś istotnego dla siebie i innych.

W kolejnym kroku trzeba rozważyć możliwość stworzenia z wybranego zawodu źródła utrzymania. Wymaga to spojrzenia na rynek pracy, poziom wynagrodzeń, różnice pomiędzy branżami itp. Przeanalizowania wymaga również możliwość finansowania okresu przejściowego związanego z pozyskiwaniem pierwszych doświadczeń i rozwojem kompetencji w nowym zawodzie.

MK: Na co warto zwrócić uwagę pracodawcom, którym zależy na chronieniu swoich pracowników przed wypaleniem się?

AS: Obecne problemy zgłaszane jako efekt pandemii przyniosły większe zainteresowanie tematem zdrowia psychicznego pracowników, w tym wypalenia zawodowego. Przełożyło się to na powstanie wielu tak zwanych interwencji instytucjonalnych, czyli finansowanym przez pracodawcę działaniom na rzecz wsparcia zdrowia psychicznego jego pracowników. Wśród nich można wymienić takie jak: udostępnienie konsultacji ze specjalistami od zdrowia psychicznego w zakresie zewnętrznych usług medycznych lub wewnętrznych centrów interwencji kryzysowej, wykorzystanie aplikacji opartych na sztucznej inteligencji w pierwszej pomocy związanej z problemami psychicznymi, webinary i szkolenia wspomagające budowanie umiejętności zarządzania stresem. Pomocna może być też zmiana procedur pracy przełożonego z podległym pracownikiem pracującym w modelu zdalnym lub hybrydowym.

Pracodawcy organizują również dedykowane warsztaty poświęcone zagadnieniom związanym ze stresem, wypaleniem, emocjami w miejscu pracy, wellbeingiem itp. Wprowadzają rytuały mające na celu włączanie do planu dnia spotkań wzmacniających relacje w zespole (np.: „poniedziałkowa ranna kawa zespołu”) czy chwile odpoczynku (np.: dzięki krótkiej wspólnej medytacji). W ramach takich działań, na zlecenie moich Klientów prowadzę autorskie warsztaty, mające na celu wypracowanie narzędzi do budowania pozytywnej atmosfery pracy, która jest niezbędna do zapobiegania stresowi zawodowemu.

Odpowiadając zatem na Pani pytanie, w celu zapobiegania wypaleniu zawodowemu rekomenduję aktywne zainteresowanie się zdrowiem psychicznym pracowników oraz pracę nad budowaniem pozytywnego i przychylnego im środowiska pracy.

MK: Bardzo dziękuję Pani za przybliżenie nam tak ważnego tematu, jakim jest wypalenie zawodowe oraz za pokazanie możliwości przeciwdziałania temu zjawisku. Myślę, że dla wielu osób informacje te będą pomocne w lepszym rozumieniu swoich przeżyć i doświadczeń, a być może także staną się zachętą do poszukiwania pomocy dla siebie lub dla swoich pracowników.

(-) Maria Kurek

Maria Kurek – psycholog, certyfikowany psychoterapeuta PTP ze Specjalistycznej Poradni Rodzinnej Dzielnicy Wawer m.st. Warszawy. Członek Sekcji Terapii Rodzin Polskiego Towarzystwa Psychiatrycznego, prowadzi indywidualną psychoterapię dzieci i młodzieży oraz terapię par i rodzin.

Specjalistyczna Poradnia Rodzinna Dzielnicy Wawer m.st. Warszawy jest jednostką organizacyjną m.st. Warszawy działająca dla mieszkańców Warszawy.

Skontaktuj się z nami:



22 277 11 98
22 277 11 97



sekretariat@sprwawer.pl



www.sprwawer.pl



@SPRWawer