

JAK PRACOWAĆ, by się nie wypalić

Każdy z nas ma czasem dość swojej pracy – to normalne. Gorzej, gdy niechęć i zmęczenie przejdą w stan permanentny. Gdzie są granice między zwykłym przeciążeniem obowiązkami a wypaleniem zawodowym? Co zrobić, by nie pozwolić pracy przejąć kontroli nad swoim życiem – wyjaśnia Igor Rotberg, psycholog, psychoterapeuta i trener



FOT. ANNAŁA JOWITA HAKOBERT

FORBES: Od 1 stycznia 2022 r. wypalenie zawodowe może być powodem zwolnienia lekarskiego. Czy uważa pan, że nadejdzie fala L4 od wypalonych pracowników korporacji?

IGOR ROTBERG, PSYCHOLOG, PSYCHOTERAPEUTA

I TRENER: Sytuacja może być podobna do tej, jaką kilka lat temu mieliśmy z depresją. Gdy zaczęto dużo o niej mówić, nagle wszystko stało się depresyjne: pogoda, nastrój, film... Oczywiście posypały się też zwolnienia lekarskie na depresję, mówiono nawet o jej nadrozpozawalności. Nie oszukujmy się: być może część owych zwolnień była wypisywana na wyrost. Ale z drugiej strony wreszcie dostrzeżono problem, a rozpowszechnienie wiedzy o depresji

sprawilo, że więcej osób, które potrzebowały pomocy, trafiło do psychologa. Podobnie może być z wypaleniem zawodowym. Dla części pracowników będzie to kolejny „sposób na L4”, ale dla innych ratunek w kryzysie. Wiedza na temat wypalenia zawodowego nie jest powszechna. Zdarza nam się wrócić po ciężkim dniu w pracy i powiedzieć: „Ale dzisiaj jestem wypalony”, choć oczywiście nie jest to prawidłowe użycie tego określenia.

A jakie jest?

Wypalenie nie przychodzi nagle, ot tak. Owszem, finalnie może ściąć nas z nóg i z zawodowego gruntu, ale to ścinanie następuje powoli. Nie można więc

w poniedziałek być wypalonym, a w czwartek już nie. Tymczasem wiele osób myli przeciążenie pracą i zmęczenie z wypaleniem zawodowym.

To jak je odróżnić?

Najbardziej popularna definicja mówi, że wypalenie zawodowe to zespół czynników, na które składają się wyczerpanie emocjonalne, zubożenie i obniżone poczucie własnych dokonań. W praktyce można podzielić to na trzy etapy. Najpierw pojawia się zmęczenie, które nie mija nawet, gdy wyjedziemy na urlop czy spędzimy leniwy weekend. Jeśli intensywny okres w pracy minął, pozornie wszystko wróciło do normy, wyjechaliśmy na wakacje, mamy wolne weekendy, a mimo to nadal jesteśmy przemęczeni – powinna się nam zapalić lampka ostrzegawcza.

No tak, ale ciągle zmęczenie może być też spowodowane problemami zdrowotnymi...

To prawda – dlatego zanim odwiedzi się terapeutę, warto zrobić podstawowe badania. Stan chronicznego przemęczenia może wynikać np. ze złe działającej tarczycy, obniżającego się poziomu testosteronu, zwłaszcza u mężczyzn w okolicach 50. roku życia, czy anemii. Przy wypaleniu zawodowym mogą też pojawiać się bóle mięśni, stawów, niepokój, drażliwość i one rzeczywiście mogą mieć przyczyny organiczne. Częstym sygnałem jest również obniżona odporność: jeśli np. ktoś do tej pory przeziębiał się raz do roku, a teraz cztery – to znak, że powinien zastanowić się, czy zachowuje równowagę między pracą a odpoczynkiem.

A jeśli tego nie zrobi?

To najprawdopodobniej dojdzie do drugiego etapu wypalenia zawodowego, czyli depersonalizacji, choć wolę używać określenia zubożenie. W tej fazie człowiek staje się cyniczny, wszystko go irytuje, jest nieprzejmny dla otoczenia. Pracę wykonuje mechanicznie, chce mieć ją jak najszybciej z głowy. Odcina się od emocji i kontaktów z innymi, przesuwa terminy spotkań, nie odpowiada na maile, każdą próbę nawiązania kontaktu traktuje jak naruszanie swego terytorium. Tak naprawdę to jednak strategia obronna: człowiek czuje się już tak wyczerpany fizycznie i emocjonalnie, że celowo chce zwiększyć dystans w stosunku do współpracowników, by już go dalej nie eksploatowali. Później pojawia się trzeci, ostatni etap wypalenia,



IGOR ROTBERG

Psycholog, psychoterapeuta, trener. Autor książek naukowych z zakresu psychoterapii. Zajmuje się propagowaniem wiedzy z zakresu współczesnej psychologii, przybliżając zjawiska, które są spowodowane rozwojem cywilizacyjnym, technologicznym, zmianami kulturowymi czy społecznymi.

gdy zaczyna się wątpić w siebie i własne możliwości. Spada nasza produktywność, proste czynności, które załatwialiśmy z marszu, nagle zaczynają nas przerastać. Nie kończysz się projektów w terminie, a lista „spraw do zrobienia” się wydłuża. Ma się wrażenie, że jakkolwiek byśmy się nie starali, i tak nie poniesiemy porażkę.

Co wtedy?

Na ostatnim etapie wypalenia zawodowego sytuacja jest naprawdę poważna, zwykle kończy się długim (np. półrocznym) zwolnieniem z pracy.

A potem? Rzucamy wszystko i jedziemy w Bieszczady hodować owce?

Być może, ale nie od razu. Człowiek, który dotarł do ostatniego etapu wypalenia zawodowego, jest wykończony psychicznie i fizycznie, nie ma więc siły snuć planów. Poza tym, ma tak niskie mniemanie o sobie, że nie jest w stanie przeprowadzić żadnej zmiany życiowej. Pomyśli raczej: „Owce? Jakże owce?! Przecież i tak mi pouciekają, bo do niczego się nie nadaję...”.

Smutne, tym bardziej, gdy samemu sobie zgotowało się taki los.

To prawda, ale nie dzieje się bez przyczyny. Wypalenie zawodowe bierze się ze złego zarządzania własnymi zasobami, co może trwać u różnych osób od kilku miesięcy do kilku lat.

Czywie pani, że zestresowany pracownik korporacji ponosi podobny wydatek energetyczny jak wyczynowy sportowiec? Tyle, że ten drugi ma do dyspozycji trenera, masażystę, dietetyka, fizjoterapeutę, itd. a pracownik korporacji nie. Gdy sportowiec przygotowuje się np. do biegu dostaje zastrzyk adrenaliny i kortyzolu, hormonów stresu. To samo dzieje się, gdy „zawodnik korporacyjny” widzi maila od szefa: „masz to zrobić to wezoraż”. Sportowiec potrzebuje hormonów stresu, by się zmobilizować, dobiec do mety. Potem stres opada, a on może się zrelaksować i zregenerować. Tymczasem korporacyjny zawodnik tkwi cały dzień przy biurku. Też jest na „kortyzolowym haju”, ale nie dochodzi u niego do fazy relaksu i regeneracji, bo „resetem” zwykle jest odpalenie Netfliksa, które nie pomoże pozbyć się kortyzolu. Najlepszym rozwiązaniem po ciężkim dniu w biurze byłoby oczywiście intensywne wysiłki fizyczne, tyle, że rzadko kto wracając po 10-12 godzinach pracy ma jeszcze siłę pomyśleć np. o bieganiu czy treningu bokserkim. ▶

**38
PROC.**

PRACOWNIKÓW byłoby gotowych zrezygnować z pracy nie mając kolejnej z powodu wypalenia

**300
MLD USD**

TYLKO ROCZNIE traci gospodarka amerykańska z powodu wypalenia zawodowego pracowników

Niektórzy skuszą się jednak na łatwy reset i sięgną po używki.

Prawda. To oczywiście nie ma sensu, bo np. alkohol szybko rozluźnia i ułatwia zaśnięcie, ale splyca i skraca sen, zaburzając równowagę między jego fazami, więc i tak rano człowiek jest niewyspany. Część osób będzie też sztucznie podtrzymywać swoją wydajność. Zdarza się, że na pierwszym etapie wypalenia, gdy pojawia się ciągłe zmęczenie, idą do psychiatry i zaczynają brać antydepresanty, głównie z komponentą wychwytu noradrenaliny, czyli tego neurotransmitera, który jest związany z życiowym napędem. Biorą je po to, żeby jeszcze „dać radę”. Lek znosi objawy, więc dają. I – mówiąc kolokwialnie – „jadą” na tym antydepresancie, choć tak naprawdę nie powinni jechać na niczym, tylko dawno wysiąść z rozpedzonej, zawodowej maszyny. To przedmiotowe traktowanie samego siebie. Myślenie: „Muszę być bardziej wydajny, jeśli nie będę najlepszy, to będę najgorszy...”.

Skoro przy tym jesteśmy: czy pewne cechy osobowości zwiększają ryzyko wypalenia zawodowego?

Tak. Na pewno należy do nich skłonność do oceniania każdej sytuacji w kategorii zagrożenia, niskie poczucie własnej wartości, wysokie oczekiwania wobec własnej osoby, które skutkują nadmiernym zaangażowaniem w pracę, brak elastyczności, wysoka reaktywność na bodźce zewnętrzne, perfekcjonizm, czy nadmierna wrażliwość na krytykę. Krótko mówiąc, najbardziej narażony na wypalenie zawodowe z uwagi na cechy osobowości będzie wrażliwy superman-perfekcjonista – który uważa, że zawsze wszystkiemu musi sprostać, bo jeśli tego nie robi, to świat się zawali. A przy tym źle znosi krytykę i nie lubi zmian.

Czy wykonywany zawód albo płeć mają również istotne znaczenie?

Do niedawna sądzono, że tak. Pojawiały się badania mówiące o tym, że na wypalenie zawodowe bardziej narażone są kobiety, bo muszą łączyć wiele różnych ról czy przedstawiciele profesji obciążonych wielką odpowiedzialnością, np. lekarze, albo liderzy stojący na czele dużych firm. Jednak zmiany cywilizacyjne i społeczne sprawiły, że obecnie „wypalić zawodowo” może się praktycznie każdy. Praca stawia nam coraz więcej wymagań,

SPRAWDŹ, CZY GROZI CI WYPALENIE?

Nie ma jeszcze oficjalnego testu stosowanego przez specjalistów, który pozwala określić, czy ktoś jest wypalony zawodowo. Warto jednak odpowiedzieć sobie na kilka pytań.

- Czy z niechęcią idziesz do pracy, a gdy już tam jesteś masz problem z jej rozpoczęciem?
- Czy ciągle brakuje ci energii, czujesz się wiecznie zmęczony nawet po weekendzie i urlopie?
- Czy stałeś się poirytowany i odnosisz się z niechęcią do współpracowników?
- Czy doświadczasz braku satysfakcji ze swoich osiągnięć?
- Czy zadania, które kiedyś wykonywałeś z łatwością, teraz sprawiają ci trudność?
- Czy za pomocą leków, jedzenia lub alkoholu próbujesz poczuć się lepiej lub po prostu się znieczulić?

Im więcej odpowiedzi twierdzących udzielisz, tym większe prawdopodobieństwo, że problem wypalenia może cię dotyczyć.

źródło: mayoclinic.org

do tego dochodzi gwałtowny postęp technologiczny. Dopiero opanowało się jeden program, a już trzeba iść na szkolenie z jego kolejnej wersji... Ważne jest też samo środowisko pracy, zwłaszcza, gdy kłóci się z potrzebami pracownika. Oczywiście również wszelkie sytuacje mobbingowe.

Co więc zrobić, by się nie wypalić?

Dbać o siebie. Nie traktować siebie jak maszyny. Osoby, z którymi pracuję, a które cierpią na wypalenie zawodowe, często mają problem z określeniem własnej skali zmęczenia i wychwytywaniem sygnałów ostrzegawczych. Warto stworzyć sobie taką skalę i dobrać odpowiednie sposoby regeneracji, np. 1-3: wystarczy krótki spacer albo słuchanie ulubionej muzyki, 4-7: dłuższy sen, pójście na basen, 7-10: kilka dni wolnego. Koniecznie trzeba też nauczyć się oddzielać czas pracy od czasu wolnego i segregować narzędzia, które im towarzyszą. Np. gdy oglądam wieczorem serial na służbowym laptopie, a nagle pika mail, to się stresuję. Gdy ciągle śledzę służbowy czat, nie wiadomo, gdzie jestem: jeszcze w pracy czy już po pracy? Pandemia pokazała, że osoby, które potrafiły oddzielić te dwa światy, znacznie lepiej sobie poradziły.

A co mogą zrobić pracodawcy, by uchronić pracowników przed wypaleniem zawodowym? Coraz więcej firm tworzy pokoje relaksu, oferuje darmowe konsultacje z psychologiem czy zajęcia jogi... To dobry trend?

Trend trendem, ale przecież pracodawcy robią to też w swoim interesie... Wypaleni zawodowo pracownicy to duże koszty: zwolnienia, większa rotacja itp. Dlatego działy HR stawiają na modny obecnie job crafting, czyli dopasowywanie rodzaju, miejsca i sposobów wykonywania pracy do potrzeb pracownika. Czasem wystarczą drobne zmiany: może ktoś woli pracować w słuchawkach, bo wtedy jest bardziej wydajny? A może w cyklach, np. 90 minut pracy, 20 minut przerwy? Może nie lubi jogi i po pracy wolałby walić w worek treningowy? Programy wellbeingowe mają sens tylko wtedy, gdy trafiają w rzeczywiste potrzeby pracowników. Podobnie jest z pieniędzmi. Podwyżka działa tylko na chwilę. Za to zwiększenie autonomii pracownika i stawianie realnych wymagań – nie tylko może pomóc uchronić go przed wypaleniem zawodowym, ale też zatrzymać go na dłużej. **F**

ROZMAWIAŁA JOWITA HAKOBERT