

Wypalenie zawodowe: wsparcie pracowników leży w interesie firm

AGNIESZKA OSTOJSKA-BADZIAK

opublikowano: 15-01-2021, 15:00

Rok 2020 nie należał do łatwych. Wszystko stanęło na głowie, a potem napięcie już tylko rosło. Zmieniliśmy praktycznie wszystko – styl pracy, podejście do życia, priorytety. Niektórym się to udało, wielu w wyniku obciążenia mówi o wypaleniu, u innych pojawia się syndrom depresji.



Zatracić się w pracy:

Wypalenie pojawia się w pierwszej kolejności w zawodach, które wymagają sporej dawki wrodzonego altruizmu, ale jest częste także wśród osób pasjonujących się tym, co robią, i zapominających o sobie. Czas pandemii i lockdown sprzyjały zatraceniu się w pracy, bo starając się przetrwać bądź maksymalnie wykorzystać szanse czy potrzeby rynku, często było trudno o alternatywę.

AdobeStock

Marzec 2020 r. to czas rewolucji w wielu firmach, domach, szkołach. Praca i nauka zdalna wszystkich domowników zatarły granicę między światem zawodowym i życiem osobistym. Wiele spraw wymagało przeorganizowania, czyli dodatkowych nakładów pracy, energii, a nade wszystko wewnętrznej dyscypliny i umiejętności samoorganizacji.

– Trochę przypomniały mi się lata 90. i styl pracy do utraty tchu. Pracowało się od świtu do nocy bez możliwości sprzeciwu, a w wielu wypadkach również bez naliczania nadgodzin. Dziś również tych nadgodzin jest wiele, spotkania umawiane są jedno po drugim, bez przerw, wręcz do godzin nocnych, o nadgodzinach raczej nikt nie wspomina – mówi Zofia Dzik, prezeska Instytutu Humanites.

Jej zdaniem to jest powód, dla którego w nowej rzeczywistości jesteśmy jeszcze bardziej zmęczeni, choć według raportów WHO i World Economic Forum przed epidemią i tak stan zdrowia fizycznego i psychicznego ludzi na świecie, w tym polskich pracowników, menedżerów, nie był dobry. Co trzecia osoba w zachodnim świecie już wówczas doświadczała samotności.

– Wielu z nas przez pierwsze miesiące pandemii starało się jakoś przystosować. Dodatkowym stresem jest to, że w drugiej połowie roku już trzeba było planować rok 2021, w którym wszystko stoi pod znakiem zapytania, a słowo niepewność nabrało jeszcze mocniejszego znaczenia w życiu każdego z nas. Widmo recesji, trzecia fala pandemii stwarzają dodatkowe napięcie i dla menedżerów, i dla przedsiębiorców, i dla pracowników – tłumaczy Zofia Dzik.

Konsekwencje



Deficyt szacunku:

Dwie dekady temu profesor Janusz Hryniewicz stwierdził, że w polskich firmach panuje przede wszystkim kultura folwarczna. To stwierdzenie nadal jest prawdziwe. Firmy wciąż nie traktują człowieka dostatecznie podmiotowo. Pracownikom brakuje poczucia wpływu i doceniania ich pracy, nie rozumieją też celu i sensu pracy. Z takim podejściem nietrudno o szybkie wypalenie – uważa Zofia Dzik, prezeska Instytutu Humanites.

Marek Wiśniewski

W takich warunkach nietrudno o wypalenie zawodowe, a w skrajnym, choć wcale nierzadkim przypadku – o depresję.

– Moim zdaniem termin wypalenie zawodowe jest obecnie albo stanowczo nadużywany albo jego zastosowanie niesłychanie się rozszerza. Kiedyś ten termin był związany z zawodami pomocowymi, relacyjnymi, związanymi z pracą z ludźmi i dotyczył tego, co się dzieje, gdy pracuje się zbyt dużo lub zbyt ciężko. Oznacza pewnego rodzaju odczłowieczenie czy też podejście narzędziowo-zadaniowe, które zastępowało ludzkie, ciepłe, życzliwe i rozumiejące podejście osób wykonujących zawody pielęgniarza, pracownika socjalnego czy psychologa. Teraz słowa wypalenie używamy niemal we wszystkich profesjach i środowiskach zawodowych i przesuwamy jego znaczenie w kierunku ogólnego zmęczenia czy wręcz

wyczerpania, wyraźnego pogorszenia funkcjonowania w wielu sferach, depresyjności – wyjaśnia Ewa Kaczorkiewicz, psycholożka biznesu i psychoterapeutka.

Zofia Dzik potwierdza, że najczęściej wypalenie pojawia się w pierwszej kolejności w zawodach, które wymagają sporej dawki wrodzonego altruizmu: u nauczycieli, lekarzy, pielęgniarek, których praca nie zawsze spotyka się z uznaniem i wdzięcznością. Ale nie tylko. Jest to częste zjawisko wśród osób pasjonujących się tym, co robią, i zapominających o sobie. Czas pandemii i lockdown sprzyjały zatraceniu się w pracy, bo starając się przetrwać bądź maksymalnie wykorzystać szanse czy potrzeby rynku, często było trudno o alternatywę.

– By pomagać i działać kreatywnie, pełną parą, i co najważniejsze – nie na zasadach zryw, lecz długoterminowo, trzeba skądś czerpać energię. Dlatego w kontekście efektywności i zaangażowania bardzo ważne są również pasje poza pracą, styl życia, odpoczynek, relacje i życie rodzinne. To wszystko wpływa na równowagę psychiczną i chęci do działania na stałym, równym poziomie – wyjaśnia Zofia Dzik.

Przyznaje, że w pandemii trudno doładować akumulatory w sposób, w jaki dotąd to czyniliśmy.

– Stąd coraz większa frustracja, często kończąca się wypaleniem, a nawet depresją. Według analizy przygotowanej dla „DGP” przez firmę doradczą PEX PharmaSequence między 9 marca a 10 kwietnia 2020 r. sprzedaż antydepresantów w Polsce wzrosła o 33 proc. w porównaniu do analogicznego okresu 2019 r. To, co dotychczas nas napędzało, zlało się w jedną masę – twierdzi Zofia Dzik.

W sprzyjających warunkach



Trudny czas:

Moim zdaniem wszyscy doświadczamy – i co sumarycznie prowadzi do postrzeganego w sferze zawodowej wypalenia – narastającego zmęczenia przechodzącego w wyczerpanie. Największe natężenie tego zjawiska występuje u osób, które podchodzą do trudności w sposób zadaniowy. Wielu z nas doświadcza także lęku. Mamy też kłopot z określeniem granic między pracą i domem. Do tego dochodzi jeszcze frustracja potrzeb wynikająca z ograniczeń covidowych – mówi Ewa Kaczorkiewicz, psycholożka biznesu i psychoterapeutka.

Marek Wiśniewski

Wypaleniu sprzyja również mało wspierająca kultura organizacji, dla której pracujemy.

– Niestety w Polsce trudno liczyć na wsparcie. Dwie dekady temu profesor Janusz Hryniewicz stwierdził, że w polskich firmach panuje przede wszystkim kultura folwarczna. To stwierdzenie nadal jest prawdziwe. Pomimo lat rynku pracownika występuje ogromny deficyt szacunku, firmy powszechnie wciąż nie traktują człowieka dostatecznie podmiotowo, a dużo bardziej transakcyjnie – kupując nasze mięśnie i rozum, a przecież człowiek to złożona, wielowymiarowa istota, mająca sferę fizyczną, umysłową, emocjonalną i duchową. Pracownikom brakuje poczucia wpływu i doceniania ich pracy, nie rozumieją też celu i sensu pracy. Z takim podejściem nietrudno o szybkie wypalenie – wyjaśnia Zofia Dzik.

Potwierdzają to wyniki badań Instytutu Humanites przeprowadzone wraz z IESE Business School i Pracuj.pl, które pokazują, że 63 proc. badanych pracowników w różnych polskich firmach mówiło o niewspierającej kulturze przedsiębiorstwa, w którym pracują, a niemal 20 proc. określało ją jako wręcz toksyczną.

Dodatkowo pandemia i praca zdalna bardzo negatywnie wpłynęły na nas jako istoty społeczne, odczłowieczyły nasze relacje zawodowe. Posługujemy się mejlem, czasem widzimy się na teamsach, ale to nie to samo co kontakt z żywą osobą.

– Przekazywanie zadań staje się wręcz czynnością mechaniczną, zapominamy, że po drugiej stronie stoi człowiek, łatwiej skrytykować mejlem, niż powiedzieć to komuś prosto w oczy. Nie wspominając o ludzkich odruchach rozmowy czy docenienia. Często też, nawet nieświadomie, zostawiamy kogoś samego z problemem. Pracując w realu biurko w biurko, łatwiej jest poprosić kogoś o pomoc i łatwiej też ją zaoferować, bo wiemy, że ktoś jej potrzebuje – wyjaśnia Zofia Dzik.

Pandemia była swego rodzaju papierkiem lakmusowym dotychczasowej kultury korporacyjnej, lepiej poradziły sobie firmy, które prawdziwie od lat budowały kulturę zatrudniania człowieka, a nie tylko pracownika. Teraz na problemy zawodowe nakładają się kłopoty rodzinne i jakość relacji z najbliższymi – pomoc dzieciom w lekcjach, opanowanie całej logistyki rodzinnej w mieszkaniu, które często nie sprzyja skupieniu. Czujemy się przemęczeni, sfrustrowani, samotni i niezrozumiani, choć tak naprawdę jesteśmy w tym wszystkim razem.

– Według mnie tym, czego obecnie wszyscy doświadczamy – i co sumarycznie prowadzi do postrzeganego w sferze zawodowej wypalenia – jest narastające zmęczenie przechodzące w wyczerpanie. Widoczne jest to bez względu na branżę i poziom zawodowy. Największe natężenie tego zjawiska występuje u osób, które podchodzą do trudności w sposób zadaniowy. Wielu z nas doświadcza także lęku. Najbardziej widoczne było to na początku pandemii. Teraz już się trochę przyzwyczailiśmy, ale wciąż bardzo widoczny jest lęk przed chorobą swoją czy bliskich, a także o przyszłość zawodową. Mamy też kłopot z określeniem granic między pracą i domem. Do tego dochodzi jeszcze frustracja potrzeb wynikająca z ograniczeń covidowych, które sprawiają, że zwyczajne sposoby radzenia sobie z trudnościami lub zaspokajania istotnych potrzeb nie mogą być obecnie wykorzystane – wskazuje Ewa Kaczorkiewicz.

Recepta

Co robić? Z pewnością nie istnieje cudowne antidotum. Są jednak ścieżki rozwoju, które zaczęto już wdrażać lata temu w wybranych firmach. Na szerszą skalę można to zaobserwować w części zachodnich korporacji, które w tym roku wzięły udział w konkursie na Firmę Przyjazną Rodzinie/Firmę Przyjazną Człowiekowi. Budujące jest również to, że w polskich przedsiębiorstwach pojawia się coraz więcej pozytywnych przykładów.

– Model spójnego przywództwa sprzyja rozwojowi jednostki w organizacji, bo uwzględnia rozwój wielowymiarowy, a więc nie tylko zawodowy, lecz także emocjonalny, fizyczny czy duchowy, wspiera budowanie kultury, w której ludzie odnajdują sens, a biznes osiąga rezultaty dzięki bardziej zmotywowanym i zaangażowanym pracownikom – twierdzi Zofia Dzik.

Jej zdaniem ludzie nie chcą się czuć trybikiem w maszynie, bo to powoduje brak poczucia sensu tego, co robią. Model spójnego przywództwa pozwala poczuć się człowiekiem wartościowym, nawet gdy wykonuje się pozornie mało widowiskową pracę.

– Ważne też, by uświadomić każdemu, jak ważna jest praca innych – mówi Zofia Dzik.

Przytacza historię o budowie katedry. Na pytanie: „co tu robisz?”, wielu robotników odpowiadało: „mieszam cement”, „kładę cegły”, a niewielu mówiło: „buduję katedrę”. To poczucie wspólnego, wyższego celu naprawdę dużo znaczy dla kondycji psychicznej. To paliwo, które napędza nas do działania. Nie bez powodu od kilku lat element sensu jest na pierwszym miejscu czynników wpływających na satysfakcję z pracy (Job Satisfaction Index 2019). Przecież każdy człowiek chce być zauważony i nawet jeśli jesteśmy częścią wielkiej maszyny, to każdy z nas chce mieć poczucie, że ma w tej maszynie ważne miejsce.

Takie proste

Jak w pandemii działają firmy zarządzane według tego modelu?

– Nie zostawiają pracowników samych sobie. Stawiają cele, lecz mocno wsłuchują się też w ograniczenia i potrzeby ludzi. Wyłapują szerszy kontekst działania w nowym trybie. Jeśli problemem w czasie spotkań są dzieci, organizują dla nich to, co mogą, czyli zajęcia online dopasowane do wieku. Pomagają w problemach technicznych, udostępniają przestrzeń do szybkiej komunikacji, rozszerzają pakiety zdrowotne, poszerzają zakres szkoleń o obszary dotyczące zdrowia fizycznego i psychicznego. Przejawem szacunku dla pracownika i jego życia prywatnego jest również wdrożenie zasady, że nie dzwonimy i nie organizujemy spotkań firmowych np. po godzinie 17 czy w weekendy. To pozwoli pracownikom określić nowe granice łączenia życia zawodowego i osobistego – tłumaczy Zofia Dzik.

Według niej pandemia pokazała też, że człowiek oszedł od swoich fundamentalnych wartości, skupiając się np. jednowymiarowo na pracy i grzecznie podążając ścieżką wyznaczoną przez korporacje, często kosztem swojego osobistego rozwoju czy relacji w rodzinie.

– Teraz nic nie jest już takie oczywiste. Musimy wziąć stery swojego życia we własne ręce, inaczej nie damy rady pogodzić wszystkiego – wyjaśnia Zofia Dzik.

W interesie pracodawców leży wsparcie pracowników w lepszym zarządzaniu ich życiem, jeśli faktycznie chcą kreatywnych, myślących, zaangażowanych ludzi, a nie osób biernie wykonujących polecenia, bo jak mówi angielskie powiedzenie, „only dead fish flows with the river” (tylko martwe ryby płyną z prądem). Jednym przychodzi to łatwiej, innym trudniej, bo stare nawyki trudno zmienić. Potrzeba zmiany jest jednak oczywista i rok 2020 był na to dowodem. Na razie jednak zapełniają się rzeczywiste i wirtualne gabinety psychologów i psychiatrów.

– Pacjentów jest coraz więcej. Stres jest tak namacalny, że daje objawy somatyczne u coraz większej liczby osób w różnym wieku. W ubiegłym roku, a może i w obecnym również, nie sposób sięgać po tradycyjne sposoby radzenia sobie – przyznaje Ewa Kaczorkiewicz.

Trudno się temu przeciwstawić, no bo jak proponować aktywności, których nie wolno zrealizować pod groźbą kary grzywny?

