

Do tej pory całą winę chętnie zrzucano na pracownika. W słabości jego charakteru upatrywano przyczyny wypalenia i żadna organizacja nie czuła się temu winna. Christina Maslach i Michael P. Leiter w książce *Prawda o wypaleniu zawodowym* przytaczają jednak badania, które jednoznacznie wskazują, że to, jak zorganizowana jest praca w firmie i jakie panują w niej relacje, ma ogromny wpływ na to, czy omawiany problem wystąpi, czy też nie (1). Zanim jednak wzruszysz ramionami i obarczysz pracodawcę winą za to, że nie lubisz swojej pracy, odpowiedz na następujące pytanie: czy twoi współpracownicy myślą podobnie? Czy zauważyłeś, że nigdy nie jest tak, iż w jednej pracy wypalają się wszyscy? A przecież mają tego samego szefa, porównywalne zadania, takie same biurka, brzęczące klimatyzatory i nieprzyjemne dla oczu jarzeniówki... Dlaczego zatem niektórych to nie rusza?

Moim zdaniem wypalenie zawodowe powstaje wskutek oddziaływania wielu czynników, których rozkład jest sprawą bardzo indywidualną. Nie jest tajemnicą, że często wypalają się ludzie ambitni i zaangażowani. Znam wiele takich osób i uważam, że twierdzenie o ich słabej konstrukcji psychicznej lub niskiej samoocenie jest krzywdzące. Kwestia ta przedstawia się zupełnie odwrotnie.

Patrick Lencioni, amerykański autor książek biznesowych, pokusił się o wskazanie trzech czynników, które według niego sprawiają, że ludzie czują się nieszczęśliwi w pracy. Są to:

- anonimowość;
- brak świadomości, komu służy wykonywana praca;
- brak możliwości samodzielnego zmierzenia wyników pracy (2).

1 Ch. Maslach, M. P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, przeł. M. Guzowska-Dąbrowska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011.

2 P. Lencioni, *Trzy oznaki pracy, która nie daje szczęścia. Opowieść dla menedżerów (oraz ich pracowników)*, przeł. M. Kowalczyk, Warszawa: MT Biznes 2012.

Ta koncepcja jest mi zdecydowanie bliższa, choć nie uważam, że wyczerpuje temat. Zgadzam się jednak, że będąc bezimiennym pionkiem w korporacyjnej maszynie, można mieć ogromne poczucie dyskomfortu, które może pociągnąć za sobą dalsze konsekwencje. Każdy człowiek ma swoje życie, rodzinę, często pasję – i chce być również przez ich pryzmat oceniany. Każdy chce czuć się ważny nie tylko ze względu na to, co osiąga, ale również ze względu na to, kim jest. I w tym uznaniu nie chodzi o pieniądze. Większą wartość ma to, że ktoś ważny uściśnie nam dłoń i zwróci się do nas po imieniu, dziękując za konkretną pracę. Ten problem świetnie widać na przykładzie Tomka: jego wynik jest zauważalny, ale on sam, jako człowiek, już nie.

Lencioni kieruje swoje postulaty do menedżerów, których zachęca do tego, by lepiej poznawali swoich ludzi. I to jest słuszne podejście. Nie mamy pewności, że nasi zwierzchnicy się do tej rady zastosują. Nie oznacza to jednak, że nie mamy wpływu na to, co będą wiedzieć o nas inni ludzie. Sami możemy zaważać z anonimowością w swoim otoczeniu zawodowym, otwierając się na innych. Jest to o tyle ważne, że w pracy spędzamy co najmniej jedną trzecią dorosłego życia. Praca często jest, oprócz snu, jedyną regularną aktywnością człowieka. W związku z tym ten czas jest ważny nie tylko dlatego, że zapewnia nam bezpieczeństwo finansowe, ale także dlatego, że stanowi główne źródło kontaktu z innymi ludźmi. Czy tego chcemy, czy nie, to w miejscu pracy mamy najwięcej relacji, których jakość jest niezwykle ważna dla naszego samopoczucia. Warto zatem bliżej poznać

to środowisko. Najlepiej zacząć od zaciekawienia się innymi ludźmi. Można do tego wykorzystać wspólny posiłek czy parzenie kawy w pokoju socjalnym. Jeśli czujesz, że niewiele wiesz o ludziach, którzy pracują obok ciebie, podejmij wyzwanie i poznaj ich. Dowiedz się, czy mają rodziny, czy są singlami, czym się interesują, jak spędzają wolny czas. Przekonasz się, że kiedy poświęcisz im trochę swojej uwagi, oni z przyjemnością otworzą się na ciebie. Więc otwórz się na ludzi!

Drugim czynnikiem, który według Lencioniego obniża satysfakcję z pracy, jest brak świadomości, komu wykonywana praca służy. To jest przypadek Ryśka, który czuł bezsens przeglądania segregatorów pełnych zeznań podatkowych, gdyż miał wrażenie, że jego praca jest nikomu niepotrzebna. Tymczasem krótka rozmowa z przełożoną uświadomiła mu, że to, co robi, wpływa bezpośrednio na działania szefowej, a jego skrupulatność daje jej duże poczucie bezpieczeństwa. Szefowa Ryśka okazała się bardzo dojrzałą i mądrą kobietą, która potrafi otwarcie powiedzieć, że praca podwładnego służy bezpośrednio jej. Wielu menedżerów nie jest gotowych tego przyznać. Prawda ta stanowi pewien rodzaj tabu, a to niestety wpływa na jakość zadań wykonywanych przez pracowników. Osoby pracujące w niektórych zawodach, takich jak pielęgniarka, nauczyciel czy pracownik obsługi klienta, dość łatwo mogą określić, komu służy ich praca. Natomiast całe rzesze osób, które wykonują tylko małą część większego projektu, mogą mieć trudności ze wskazaniem, komu jest potrzebne to, co robią. Warto porozmawiać na ten temat ze swoimi współpracownikami czy przełożonymi. Poczucie przydatności własnej pracy jest jedną z kluczowych potrzeb człowieka, dlatego dobrze jest zadbać o jej zaspokojenie. Znajdź tego, któremu pomagasz. Uwierz, że nawet jeśli odbiorcą twojej pracy okaże się osoba, którą niezbyt lubisz, i tak będzie ci łatwiej pracować niż wtedy, gdy masz poczucie, że nikt nie czeka na twoje rezultaty.

Trzecim wyznacznikiem pracy, która nie daje szczęścia, jest brak możliwości samodzielnego zmierzenia jej wyników. Przykład Martynty pokazuje, że ma ona kłopot z tym pomiarem, między innymi dlatego, że sama dokładnie nie wie, ile pracuje. Jest to częsta pułapka ludzi, których dom pełni jednocześnie funkcję biura. Jeśli historia Martynty jest podobna do twojej, to wyznacz sobie sztywne godziny na pracę i zobowiąż się przed sobą, że w tym czasie nie będziesz wykonywać innych obowiązków. To pozwoli ci realnie ocenić wynik twojej pracy i jej rentowność.

A jeśli pracujesz w biurze, miernikiem może być na przykład liczba przygotowanych dokumentów, odpowiedzi na listy, załatwionych reklamacji, wysłanych ofert i tym podobnych zadań. W bezpośrednim kontakcie z klientami takim kryterium może być na przykład ich zadowolenie mierzone uśmiechem lub serdecznym pożegnaniem. Rozumiesz mechanizm? Starasz się wykonać pracę jak najlepiej, by dostać ten jeden uśmiech. On ci mówi, że dobrze wykonałeś swoje zadanie. Ciekawy przelicznik, prawda?

Do tych trzech czynników, które zmniejszają zadowolenie z pracy, można dodać kolejne. Nadmierne ambicje i potrzeba nieustannej kontroli to poważny problem Rafała. Brzozowski zarówno sobie, jak i swoim pracownikom zawiesza wysoko poprzeczkę, co skutkuje ciągłym napięciem i wynikającym z tego stresem. Zwłaszcza dla samego Rafała, gdyż jego młodzi pracownicy, którzy reprezentują już nowy model podchodzenia do obowiązków służbowych, przechodzą pod poprzeczką, zamiast próbować ją pokonać. To powoduje, że mężczyzna wplątuje się w zastawione przez siebie sidła. Przyjrzyj się krytycznie sobie i pomyśl, gdzie ty umieściłeś swoją poprzeczkę. Czy jest możliwa do przeskoczenia? Jeśli nie, to opuść ją trochę. Zadbaj o to, aby twoje cele były realne do osiągnięcia, w przeciwnym razie szybko się zniechęcisz. A może twoja poprzeczka leży na ziemi? Jeśli tak, to podnieś ją i zawieś na

ambitnej wysokości. Nie idź na łatwiznę, gdyż nuda też może być przyczyną wypalenia.

Poważnym problemem, który nierozwiązany może doprowadzić do wypalenia zawodowego, jest brak asertywności. Ewa, choć na razie tego nie widzi, ma trudności ze stawianiem granic. Chcąc przypodobać się starszym koleżankom, wykonuje za nie pracę, nie dopuszczając do siebie myśli, że jest wykorzystywana. Ewa jest młodą nauczycielką, pełną ideałów i gotową poświęcić się dla innych. Bez najmniejszego oporu godzi się zostawać po lekcjach, by pomóc słabszym uczniom; namawiana przez rodziców organizuje swoim podopiecznym coraz to nowe zajęcia dodatkowe, na które poświęca swój czas wolny. Nie bierze pod uwagę tego, że wszystkie te działania odbierają jej przestrzeń przeznaczoną na odpoczynek i relacje z bliskimi. Za kilka miesięcy kobieta zostanie żoną, może później mamą i na pewno zmienią się jej priorytety. Ale świat zewnętrzny, który przyzwyczała do tego, że zawsze jest dyspozycyjna, nie będzie tym zachwycony i da jej to odczuć. Kiedy Ewa będzie musiała lawirować pomiędzy nadmiernymi obowiązkami w pracy a życiem rodzinnym, może w żadnym obszarze nie czuć się spełniona. A to łatwo prowadzi do wypalenia zawodowego. Dlatego jeśli odnosisz wrażenie, że w imię dobrych relacji zawsze jesteś do dyspozycji wszystkich wokół, zacznij stawiać granice.

Historie naszych bohaterów pokazują, że istnieje kilka powodów wypalenia zawodowego, a mianowicie:

- anonimowość w miejscu pracy;
- brak poczucia sensu pracy, to znaczy brak świadomości, komu jest ona potrzebna;
- trudność ze zmierzeniem efektywności własnej pracy;
- zła organizacja pracy;
- nadmierne ambicje;
- zaburzone relacje z otoczeniem, konflikty, niejasność intencji;
- brak umiejętności wyznaczania priorytetów;
- brak asertywności.

Do powyższych czynników można dodać jeszcze:

- stres;
- zaburzoną równowagę między pracą a życiem rodzinnym/prywatnym;
- toksyczne relacje ze współpracownikami, przełożonymi czy podwładnymi;
- pracę niezgodną z ważnymi dla nas wartościami;
- niejasne cele;
- sprzeczne polecenia i oczekiwania;
- brak autonomii i poczucia kontroli;

- monotonne zajęcia;
- brak docenienia przez przełożonych;
- brak wsparcia.

Czy niektóre punkty tej listy dotyczą ciebie? Jeśli tak, to masz dwa wyjścia. Możesz podjąć się misji znalezienia pracy idealnej albo wziąć się z życiem za bary i nauczyć się radzić sobie w każdym środowisku zawodowym, bez względu na to, jak będzie ono trudne. Jeżeli wybierasz to drugie wyjście, ta książka dostarczy ci wielu cennych wskazówek. Zatem czytaj dalej!