

## REPRINT



TOMASZ JAMROZIAK:  
SFRUSTROWANY,  
ZMĘCZONY, WYPALONY  
PRACOWNIK – CO ROBIĆ?

W jaki sposób pomóc sobie  
i ludziom, gdy nie mamy  
na nic ochoty? Inspiracje  
do przełamania wypalenia  
zawodowego dla liderów.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 4, wiosna 2010

[WWW.THINKTANKMAGAZINE.PL](http://WWW.THINKTANKMAGAZINE.PL)

THINKTANK<sup>®</sup>



|||||

## SFRUSTROWANY, ZMĘCZONY, WYPALONY PRACOWNIK – CO ROBIĆ?

|||||

Gdy nie spłacamy na czas długu energetycznego wobec organizmu, pojawia się wypalenie.

Szefowie powinni zareagować, gdy widzą ten stan u swoich pracowników. Jest on groźny zarówno dla zdrowia ludzi, jak i kondycji całej firmy.

**Wypalenie** jest egalitarne – może pojawić się pod każdą szerokością geograficzną, w każdym czasie i dotyczyć każdego z nas. Gdy cały czas idziemy szybko, musimy dać sobie szansę na postój i naładowanie baterii. Ilustruje to historia Amerykanina, który musiał nagle wracać do domu z wymarzonego safari w sercu Afryki. Wynajął beduińską karawanę i zapłacił przewoźnikom dwa razy więcej niż zwykle, by ruszyli natychmiast. Za każdym razem, gdy przewoźnicy chcieli się zatrzymać i odpocząć, poganiał ich, prosił, groził i płacił dodatkowo, byle tylko jechali dalej. Pierwszej doby nie zatrzymywali się prawie wcale. Drugiej, po dodatkowych opłatach, także nie.

Trzeciej nocy przewodnik karawany oznajmił: – Jesteśmy prawie u celu, od lotniska dzieli nas dzień drogi. Amerykanin nie posiadał się z radości, jednak po godzinie zaskoczony zobaczył, że poganiacze zatrzymują się i rozbijają obóz. – Co robicie, musimy jechać! Zapłacę potrójnie! – mówił Beduinom. – Nie ma mowy – odparł najstarszy z nich. – Przez wiele dni jechaliśmy tak szybko, że teraz musimy poczekać na nasze dusze.

## ZADŁUŻENIE

**ENERGETYCZNIE** Szybkie działania, niepewność, stres powodują znaczne zużycie energii, a gdy tej brakuje, mamy poczucie, że to co robimy, traci sens. Ostatnie miesiące były szczególnie trudne pod tym względem – w okresie kryzysu jako liderzy ratowaliśmy, co się da, z zaciśniętymi zębami, nasi pracownicy również. Teraz pora zatrzymać się i sprawdzić, czy nie straciliśmy czegoś cennego po drodze. Bo nawet jeśli kłopoty udało się opanować, dokonało się to prawdopodobnie kosztem zasobów energetycznych szefów i pracowników: ich siły, zdrowia, dobrego samopoczucia, chęci i zaangażowania. Zaciągnęliśmy w ten sposób, niefinansowy rodzaj długu – dług energetyczny wobec swojego organizmu.

Przyjrzyjmy się kilku prawdziwym sytuacjom, które zaobserwowałem ostatnio w firmach (imiona osób zmienione).

Alicja pracuje w przedsiębiorstwie z branży finansowej (znana międzynarodowa marka) na stanowisku kierowniczym od 7 lat. Jest doświadczona, chwalona i nagradzana. Ma unikatową wiedzę, której w tej chwili nie posiada nikt z firmy. Mówi: – Jeszcze tak źle nie było. Atmosfera w dziale jest fatalna. Dyrektorzy są zdenerwowani i walczą między sobą. Nic się nie da załatwić, a wszyscy coś robią bez żadnych efektów. Cele zmieniają się codziennie. Dłużej tak nie mogę. Niezależnie od sytuacji w marcu się zwalnięm.

Jacek, pracownik serwisu samochodowego, na pytanie klienta o czas naprawy odpowiada: – Pani!

Teraz jest taki bałagan, że nic panu nie powiem. Co chwila coś zmieniają. Nie ma co obiecywać, bo może za tydzień już tu nie będę pracował – mówi.

Adam, dyrektor, firma z branży chemicznej, przy pytaniu o termin płatności, deklaruje: – Termin jest standardowy, ale proszę pamiętać o najważniejszej wartości naszej spółki. Ta wartość to OBSUWA.

Marta, dyrektorka jednej z firm branży IT: – Nie myślałam o kolejnym dziecku. Ale to wszystko w pracy nie ma sensu. Zajdę w ciążę i idę na zwolnienie od pierwszego dnia... Mam dosyć, niech sobie radzą sami.

Infolinia jednego z banków: Na pytanie klienta, pracownik infolinii opisuje kroki działania. Klient wyjaśnia, że w oddziale usłyszał, że takie rozwiązanie nie jest możliwe. Na to pracownik infolinii: – Bo wie pan, oni się po prostu na tym nie znają.

Zła praca? Brak odpowiedzialności za firmę? Nietrzymanie się standardów? Ci ludzie kilka miesięcy wcześniej byli dobrymi pracownikami. Co się z nimi stało?

Zjawisko to ma w psychologii różne nazwy, zależnie od klasyfikacji. Powszechnie mówi się o nim jako o syndromie wypalenia zawodowego lub po prostu o wypaleniu. W różnych fazach nazywane jest zniechęceniem, niemocą, bezradnością, obojętnością czy wkurzeniem.

## ŻLI, ROZCZAROWANI, AGRESYWNI.

**DLACZEGO?** Człowiek zużywa energię i odnawia ją – jeśli te procesy są w równowadze, zachowujemy siłę, zdrowie i dobre samopoczucie. Przeciwnieństwem tego stanu jest sytuacja, w której wydatki energetyczne są zbyt duże, a ubytki energii nie są uzupełniane. Zasoby energii życiowej kurczą się, gdy przeżywamy nadmierny stres czy wysiłek, działamy w niepewności albo innych niesprzyjających warunkach. Staje się to groźne, gdy równowaga jest zaburzona przez długi czas. Wtedy pojawiają się charakterystyczne efekty wypalenia. W skrajnych przypadkach kończy się ono „bankructwem energetycznym”.

Badania dowodzą, że wypalenie nie musi się wiązać z kryzysem gospodarczym. Z badań R. Kunkela wynika, że, w Stanach Zjednoczonych przez cały czas 85 proc. osób jest w pewnym stopniu wypalona. Niepewność i zmiany w sytuacji kryzysu potęgują jednak to zjawisko – ludzie motywowani silnym lękiem (zagrożone podstawowe potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa) jeszcze intensywniej zużywają swoje zasoby energetyczne, nie regenerując ich dostatecznie. Objawy wypalenia pojawiają się często później, kiedy lęk słabnie i organizm „odreagowuje”

## GŁÓWNA MYŚL

- **Zmęczenie**, zniechęcenie, cynizm, obojętność, wkurzenie – to najczęstsze symptomy wypalenia, które możemy zaobserwować u pracowników.
- **Wypalenie** nie musi wiązać się ze szczególnymi okolicznościami – wystarczy nadmierny dług energetyczny wobec organizmu.
- **Szefom** nie wolno tych symptomów lekceważyć – mogą i powinni pomóc swoim pracownikom przezwyciężyć ten stan.

Dla każdej organizacji wypalenie jest bardzo groźnym zjawiskiem, a równoważenie stresu i wypoczynku staje się kluczowe, by w dłuższym okresie utrzymać wysoką wydajność, tak indywidualną, jak zespołową. Liderzy powinni szczególnie zwracać uwagę na objawy wypalenia – i to nie tylko u siebie. Jako szefowie odpowiadają przecież także za energię swoich pracowników. Wbrew powszechnemu przekonaniu, wypalenie nie jest tylko problemem osobistym pracownika. Jest poważnym problemem firmy – może zagrozić efektywności całej organizacji, a niezidentyfikowane we właściwym czasie, szeroko się w niej rozprzestrzenić.

### OBJAWY

**REZYGNACJI** Syndrom wypalenia można zaobserwować zarówno u poszczególnych pracowników, jak i w zespołach oraz całych organizacjach.

**W przypadku jednostek** – pracodawców i pracowników, przełożonych oraz podwładnych – wypalenie destrukcyjnie wpływa na motywację, energię i chęć do działania, a także jakość i efektywność wykonywanych zadań. Obniża dobre samopoczucie i ocenę własnych możliwości, utrudnia relacje z innymi, wprowadza poczucie sensu bądź braku sensu działań.

**W zespołach**, które są wypalone, wzrasta ilość niepotrzebnych konfliktów i kłótni. Pojawia się zniechęcenie, cynizm, niezdolność do działań grupowych i obniża się jakość oraz wydajność pracy. Spada też efektywność, wzrasta liczba absencji.

**Jeśli cała firma** jest dotknięta wypaleniem i wydrenowana energetycznie, spada morale, obniża się też jakość obsługi klienta zewnętrznego i wewnętrznego, spada decyzyjność i innowacyjność.

Jak rozwija się wypalenie i jak je rozpoznać?

Przyjrzyjmy się bliżej pięciu fazom tego procesu. Objawy z wcześniejszej fazy przechodzą i kumulują się z objawami kolejnej fazy.

#### a) Faza fizyczna

Występuje w niej ciągłe uczucie zmęczenia, senność i ospałość, bóle głowy, bóle mięśni i inne fizyczne dolegliwości. Pojawiają się chroniczne choroby – infekcje nie chcą ustąpić. Człowiek jest skłonny do nadmiernej pobłażliwości: przesadza z jedzeniem, alkoholem, snem, paleniem papierosów, pobłaża sobie w pracy. Ciało staje się przeszkodą.

**Po czym rozpoznać u innych** – ludzie narzekają na zmęczenie, nadmiar obowiązków i samopoczucie. Tempo pracy spada. Pojawia się myślenie: „Zrobię to jutro”.



# 85%

Jak wynika z badań, nawet takiej części pracowników może dotyczyć problem wypalenia. Zjawisko to nie jest wywołane tylko sytuacją w pracy.

#### b) Faza społeczna

Sygnalizują ją spadek lub brak poczucia humoru, a także nadmierna oschłość i wyjątkowa drażliwość w kontaktach z innymi. Potrzeby innych ludzi zaczynają irytować, pojawiają się wyraźne trudności w komunikacji. Ludzie w tej fazie tracą ochotę na kontakty w pracy i poza pracą. Unikają konfrontacji i męczących relacji.

**Po czym rozpoznać u innych** – osoba w tej fazie izoluje się: unika zebrań lub nie zabiera na nich głosu, nie przejawia inicjatywy, odkłada spotkania. Sprawy woli załatwiać telefonicznie lub e-mailem – nawet kosztem jakości lub osłabienia relacji. Jest drażliwa i oschła, bywa nieprzyjemnie rzeczowa. Pojawiają się coraz częściej skargi na jej zachowanie od klientów i współpracowników.

### c Faza intelektualna

To czas, gdy daje o sobie znać zmęczenie czynnościami umysłowymi. Przeważa brak koncentracji i uważności; myślenie męczy. Zapomina się o terminach, pojawia się wszechobecne uczucie przytłoczenia i zmęczenia, bierność i reaktywność. Wydaje się, że wszystko samo się poprawi i rozwiąże. Najczęściej unika się wówczas czynności umysłowych i wybiera te, które pozwalają być jedynie widzmem – jakby oglądało się telewizję.

**Po czym rozpoznać u innych** – pracownik w tej fazie nie dotrzymuje terminów, przejawia niechęć do zadań wymagających myślenia, jest bierny. Zanika w nim kreatywność i inicjatywa. Obniża się jakość jego pracy, a powtarzające się błędy i zaniedbania w obowiązkach stają się regułą. Często pojawiają się wypowiedzi: „Byłe tylko do jutra. Byłe do weekendu, urlopu, emerytury”.

### d Faza emocjonalna

Zniechęcenie do ludzi, zadań i świata nasila się. Osoby w tej fazie unikają kontaktów, ludzie ich drażnią, wolą przebywać sami. Mają ciągle poczucie znudzenia. Rodzi się w nich przekonanie, że są wykorzystywani i zaspokajają potrzeby innych własnym kosztem. Mogą sięgać po używki.

**Po czym rozpoznać u innych** – powtarza się okazywanie rozdrażnienia i irytacji. Pojawia się jawne lekceważenie, cynizm wobec szefa, współpracowników i klientów. Powtarzają się skargi od klientów. Dominuje niechęć do działań zespołowych. Pracownik w tej fazie nieustannie narzeka na innych – klientów, współpracowników, system, świat. Może tworzyć paranoiczne, spiskowe teorie.

### e Faza duchowa (wartości, poczucia sensu i motywacji)

To ostatnia faza, występuje w niej poczucie złamania ducha, czyli brak siły i mocy, by cokolwiek zmienić. – I tak wszystko nie ma sensu – mówią w tej fazie wypaleni. Rezygnują z angażowania się w zadania i relacje. Są przerażeni potrzebami innych, wątpliwe własny system wartości i przekonania. Mają poczucie marności, braku sensu życia.

**Po czym rozpoznać u innych** – pracownicy z wypaleniem w fazie duchowej okazują brak zainteresowania nawet ważnymi sprawami. Nie przejawiają np. chęci poznawania nowych osób pojawiających się w firmie, unikają kontaktów z innymi i odpowiedzialności, zwlekają z podejmowaniem decyzji. Efektywność ich pracy spada, a z komunikacji znikają przekora i ciekawość. To ostatnie bywa mylnie interpretowane przez szefów jako poprawa sytuacji.

### REAKCJA NA

**ZREZYGNOWANYCH** Wypalenie jest w dużej mierze odwracalne i warto wiedzieć, jak pomóc tym członkom zespołu, których takie uczucia dotknęły. Nie reagując, narażamy się na utratę pracownika. Wypalony pracownik może ponadto „zainfekować” innych. Narzekanie i zły humor są zaraźliwe, ponadto ktoś musi wykonać jego część pracy.

Każdy lider powinien pamiętać, że jemu też grozi wypalenie. I jeśli taka sytuacja nastąpi, prawdopodobnie nie będzie w stanie pomóc innym członkom swojego zespołu. Może nie wystarczyć mu energii na uważne słuchanie i szukanie rozwiązań. Będzie motywował i doradzał, ale w końcu zezłości się, że to nie przynosi efektu i zacznie grozić pracownikowi. Liderze – trzeba zadbać również o siebie.

Zauważając pierwsze symptomy wypalenia u swojego pracownika, warto z nim od razu porozmawiać. Wypalenie może być spowodowane czynnikami pozazawodowymi, np. trudnymi relacjami w rodzinie, długą chorobą bliskiej osoby czy ciężkim, przedłużającym się rozwodem – często jednak ich źródłem jest po prostu sytuacja w firmie. W zależności od powodów, decyzje lidera co do przebiegu rozmowy mogą być różne.

Jeśli przełożony zbudował dobrą relację z pracownikiem, może w trudnej sytuacji zaoferować mu prosty, pomocny schemat działania poprawiającego gospodarowanie zasobami energii witalnej. Podwładny będzie samodzielnie przechodził kolejne kroki. Pierwszy etap tego schematu to autorefleksja pracownika nad tym, co robi na co dzień i jakie emocje temu towarzyszą.



Wbrew powszechnemu przekonaniu, wypalenie jest nie tylko osobistym problemem lidera czy pracownika. Jest poważnym problemem firmy, bo może poważnie zagrozić efektywności całej organizacji.



Wśród czynności, które wykonujemy (w pracy i poza pracą) są takie, które dodają energii (np. spotkanie z przyjaciółmi), neutralne (to spotkanie robocze) oraz takie, które tę energię zabierają (np. jazda w korkach samochodem).

Żeby sprawdzić, które wydarzenia są dominujące i jak wpływają na energię, możemy zachęcić pracownika do sporządzenia dziennika, w którym będzie klasyfikował wydarzenia i zapisywał, które działania w poszczególnych obszarach (fizycznym, społecznym, emocjonalnym, intelektualnym i duchowym) dodają, a które zabierają mu energię. Po tygodniu takiej obserwacji, przy każdym obszarze (a szczególnie przy tych, które są źródłem najbardziej nieprzyjemnych emocji) można zastanowić się, jak zwiększyć liczbę działań „dodatnich energetycznie”. Następnie warto spróbować zebrać sposoby, które wymyśliłiśmy i zastosować je. Te, które się sprawdzają, powinny wejść do kanonu działania.

To niełatwy proces, ale opłaca się go przeprowadzić. Po pewnym czasie można odkryć, że są takie sytuacje, które nie dają nam energii lub nawet ją zabierają (np. rozmowa z rozszoszczonym klientem). Są jednak ważną częścią tego, co robimy i nie możemy z nich zrezygnować. Wtedy można poszukać innych sposobów myślenia o tej czynności i redefiniować ją – być może służy ona naszym ważnym celom, wartościom (np. pozwala zadbać o bezpieczny byt rodziny). Zmieniając sposób myślenia o sytuacji, można sprawić, że z daną czynnością będzie wiązać się więcej pozytywnych niż negatywnych wrażeń. Dzięki temu uda się zużywać mniej energii, np. będąc naprawdę uprzejmym, a nie tylko udając uprzejmość.

Rola lidera nie polega jednak tylko na wskazaniu pracownikowi sposobu, jak może sam zidentyfikować problem. Szef powinien także zastanowić się, co może w takiej sytuacji robić organizacja. Podstawą jest rozmowa z pracownikiem, podczas której rozważamy, co go denerwuje i co może wpłynąć na zmianę zachowania. Lider w odpowiedzi na sygnały od pracownika może uświadomić mu cele zmian w firmie, cele procesów, rolę współpracy w zespole czy powiązanie pomiędzy zadowoleniem klienta a pensją pracownika.

W takiej rozmowie próbujemy wspólnie znaleźć rozwiązanie, które zmniejszy lęk i niepewność czy też pozwoli zidentyfikować trudne obszary działania pracownika. Dyskusja z podwładnym może dotyczyć także ustalenia i doprecyzowania zakresu obowiązków, rodzaju zadań, które wykonuje, zmiany tych zadań lub czasowej zmiany ilości pracy. Czasem konieczne jest także wysłanie pracownika na dłuższy odpoczynek.

W firmie taką rozmowę powinien prowadzić bezpośredni przełożony odpowiedzialny za zarządzanie pracą i efektywnością działania swoich podwładnych, a więc także odpowiedzialny za zarządzanie ich energią. Wyjątkiem od tej reguły jest sytuacja, kiedy to świadome postępowanie bezpośredniego przełożonego jest przyczyną wypalenia pracowników lub brakuje zaufania i otwartości – wówczas potrzebna jest osoba z zewnątrz.

Zaangażowanie przełożonego przynosi dobre efekty. Pracownicy nie czują się zostawieni sami sobie, dzięki czemu rośnie morale i poczucie bezpieczeństwa. Szybkie działanie szefa może być dla niego źródłem cennych informacji o tym, co dzieje się w firmie (przyczyny spadku energii, źródła napięć) i jakie aspekty jej działania są dla pracowników źródłem frustracji. Jest to szansa, by przyjrzeć się organizacji pracy i obciążeniu pracowników obowiązkami. Może się okazać, że trzeba inaczej zarządzać wydatkami energetycznymi całej organizacji, a obok okresów wzmożonej intensywności wprowadzić okresy strategicznego wypoczynku, które pozwolą się zregenerować. Szybka i delikatna reakcja zapobiega też sytuacji, gdy wypalenie jednego pracownika powoli przekształca zespół w znerwicowaną grupę frustratów, którzy męczą się ze sobą w pracy. ■

**Tomasz Jamroziak** – psycholog biznesu, senior trener i coach, a także partner w Values Grupa Firm Doradczych. Można się z nim skontaktować pod adresem: [t.jamroziak@values.pl](mailto:t.jamroziak@values.pl).

» Artykuł R1004L06

# THINKTANK<sup>®</sup>

ZAMAWIAM:

## PRENUMERATA THINKTANK + CZŁONKOSTWO W KLUBIE THINKTANK

- 999 zł **KLUB THINKTANK PLUS**  
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach + udział w dorocznej konferencji Forum Rozwoju THINKTANK)
- 599 zł **KLUB THINKTANK BASIC**  
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach)

## PRENUMERATA THINKTANK

- 499 zł **MAGAZYN THINKTANK + BIBLIOTEKA ONLINE**  
(Roczna prenumerata THINKTANK + dostęp do biblioteki wiedzy online)
- 399 zł **MAGAZYN THINKTANK**  
(Roczna prenumerata magazynu)
- 399 zł **ROCZNY DOSTĘP DO BIBLIOTEKI WIEDZY**  
(Roczny dostęp do biblioteki wiedzy online)

Nazwisko \_\_\_\_\_

Imię \_\_\_\_\_

Stanowisko \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Ulica \_\_\_\_\_

Kod, miasto \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

NIP \_\_\_\_\_



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych magazynu THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, w celu realizacji zamówienia oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych związanych z działalnością tytułu (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji handlowych od THINKTANK lub jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

**Płatność przelewem na konto: Bank Millennium S.A., nr rachunku: 77 1160 2202 0000 0001 3959 5901**

w/02/11

\_\_\_\_\_  
Podpis

Zamówienie prosimy przesłać faxem **(22) 628 04 12**

lub e-mailem: **[jbudzynska@mttp.pl](mailto:jbudzynska@mttp.pl)**



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.  
Kapitał zakładowy 50 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.