

Motywacja i wypalenie zawodowe

Temat wypalenia zawodowego zyskuje na znaczeniu i przyciąga coraz więcej uwagi, ponieważ zaczyna dotyczyć coraz większą grupę ludzi. Stąd poszukiwania symptomów informujących o pojawianiu się zagrożenia wypaleniem zawodowym, wzorców jego występowania i przebiegu oraz schematów postępowania na rzecz ograniczenia jego wpływu i skutków. Brak zajęcia się tematem stwarza bowiem zagrożenie tak dla osoby pracującej, jak i dla innych od niej zależnych. W przypadku personelu medycznego ryzyko to jest zdecydowanie większe (ciągła praca z ludźmi, stres, monotonia, itp.), jak również konsekwencje są szkodliwe dla szerszego grona.

Czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu

Problem wypalenia zawodowego nie jest związany z konkretną branżą. Jedne zawody są oczywiście na nie bardziej podatne niż inne, jednak mechanizmy prowadzące do tworzenia się środowiska sprzyjającego powstaniu zagrożenia są powszechne. Wśród obserwowanych warto wymienić najważniejsze z nich:

- 1) Monotonia pracy – powtarzalność zadań prowadzi do znużenia, znużenia. Początkowe fazy fascynacji swoim stanowiskiem ustępują regularnej codzienności, która przestaje inspirować. Osoby czują, że przestają się rozwijać. Porównując się z innymi mogą mieć wrażenie bycia spychanymi do funkcji wykonawczych, jakby bezosobowych. Mogą pojawiać się obawy o utratę własnej wartości na rynku pracy (brak nowych kompetencji).
- 2) Brak decyzyjności – opór pojawia się zarówno na etapie kierowniczym (pracownicy), jak i instytucjonalnym (np. działy, obiekty, prawodawstwo). Początkowa euforia "zmieniania świata" przekształca się stopniowo w zgorzknienie. Kadry zarządzające wyższego szczebla czy instytucje decyzyjne są niezainteresowane opinią personelu. Czasem stwarzają pozory słuchania, jednak nie wynika z tego żadna zmiana. Pomysły mogą być ignorowane, krytykowane, wyśmiewane. Narzucane mogą być siłowo (pozycja w hierarchii) inne rozwiązania, w skrajnym przypadku nawet z wykorzystaniem mobbingu.
Dodatkową trudnością jest obciążanie pracownika odpowiedzialnością za zadania, które musi wykonywać zgodnie z cudzym sposobem postrzegania sprawy. Ponoszenie konsekwencji za cudze decyzje i rozwiązania buduje poczucie niesprawiedliwości, tym bardziej dotkliwie, gdy zna się ignorowane przez przełożonych, lepsze rozwiązanie danego problemu.
- 3) Niska gratyfikacja – wynagrodzenie jest ważnym czynnikiem generującym ryzyko wypalenia zawodowego. Często wynikające z rynku pracy, przepisów czy (subiektywnego?) braku alternatywy (personel medyczny zgłasza czasem problem poświęcania wielu lat na uzyskanie specjalizacji i rosnącej obawy przed "zsmarnowaniem" tych nakładów pracy, co przekłada się na kontynuację „nieoptymalnej” kariery zawodowej). Porównywanie siebie – w zakresie obowiązków, wiedzy, doświadczenia, odpowiedzialności – do innych stanowisk w innych branżach, przy jednoczesnym braku poczucia wpływu na wysokość wynagrodzenia (np. w jednostkach budżetowych) szybko prowadzi do zniechęcenia.
- 4) Brak uznania – to często wskazywany element procesu. Osoby wykonujące swoją pracę, niezależnie od gratyfikacji, oczekują uznania, docenienia swojego wkładu pracy. Tymczasem dominuje raczej upominanie podwładnych za niedociągnięcia, niż udzielanie im pochwały za włożony wysiłek i osiągnięte wyniki. W przypadku personelu medycznego, oprócz uznania przez przełożonych i współpracowników, osobnym zagadnieniem jest pochwała ze strony pacjentów Ci ostatni są bowiem często bardzo roszczeniowi, a ewentualne zadowolenie odczuwają później, gdy personel medyczny nie może być już świadkiem tego stanu.

- 5) Brak wsparcia w domu – zaangażowanie w sprawy służbowe może prowadzić do zaniedbania ogniska domowego. Przy braku zrozumienia i wsparcia najbliższych pojawia się duży dysonans w postrzeganiu siebie – ani w pracy zawodowej, ani w życiu prywatnym nie uzyskuje się oczekiwanych efektów. Sytuacja ta może być konsekwencją przyjęcia złych proporcji zaangażowania w różnych obszarach życia (praca, rodzina), jednak poczucie samotności wzmacnia wrażenie bezsilności, braku sensu i zmęczenia.

Generalizując, we wszystkich powyższych przypadkach zauważalne jest nadmierne natężenie stresu. Wynika ono z rozbieżności między oczekiwaniami, planami i założeniami, a rzeczywistą sytuacją, nad którą stopniowo traci się kontrolę. Niska samoocena sprzyja wypaleniu zawodowemu, ale też problemy w pracy pogłębiają utratę wiary w siebie. Zaś brak mechanizmu obronnego, odpoczynku, relaksu i dodatkowego osobowego wsparcia powoduje utratę naturalnej motywacji oraz wpadanie w zniechęcenie i wycofanie.

Symptomy

Zgodnie z badaniami, ogólny schemat przebiegu wypalenia zawodowego można opisać następującymi krokami:

1. Zmęczenie fizyczne i psychiczne – dzisiejsze czasy bardzo sprzyjają niebezpieczeństwu doprowadzenia swojego organizmu do wycieńczenia. Brak kompletnego z punktu widzenia pacjenta zespołu pracowników (np. braki kadrowe wśród lekarzy, pielęgniarek, ale też i personelu technicznego w placówkach) powoduje, że pojedyncze osoby często są obciążone zakresem obowiązków wykraczających poza umowę czy charakter stanowiska pracy. W efekcie zmuszone są pracować ponad normatywny czas pracy lub w nieodpowiednich warunkach. Przyspiesza to tym samym zmęczenie fizyczne, którego następstwem jest szybciej postępujące wyczerpanie psychiczne. Organizm osoby staje się osłabiony, zmniejsza się koncentracja, uważność, precyzja, wydłuża czas reakcji i zwiększa nakład sił potrzebny na codzienne działania.
Konsekwencją zmęczenia jest rosnąca apatia i coraz słabsza inicjatywa.
2. Cynizm i agresja – ogólnie postępujące zmęczenie przekłada się na niezadowolenie z formy i kontekstu pracy. Zderzenie realiów z wyobrażeniem stanu idealnego prowadzi do frustracji. Pogłębiona jest ona wrażeniem braku sprawczości, bezwładności, przymusu. To buduje postawę cynicznego postrzegania ludzi (współpracowników, pacjentów) i otoczenia. Zamiast wsparcia i empatii pojawia się dystans, złośliwość i budowanie barier w relacjach, z agresją włącznie.
3. Wahania nastroju i depresja – pojawiają się problemy ze snem, osłabienie odporności organizmu, problemy zdrowotne – jako psychosomatyczna reakcja organizmu. W długim okresie brak możliwości samodzielnie poradzenia sobie z zaistniałą sytuacją prowadzi do stanów depresyjnych, wymagających leczenia farmakologicznego i opieki psychologicznej. Ten etap jest dużym zagrożeniem dla samej osoby dotkniętej wypaleniem, która pozostawiona sama sobie może stać się własnym wrogiem.
4. Uzależnienia – ostatnim etapem jest popadnięcie w uzależnienia od substancji chemicznych o charakterze odurzającym. Mają one spowodować zapomnienie o trudnej sytuacji, dać chwilową ulgę. Z drugiej jednak strony zapewniają jedynie krótkotrwałe odcięcie się od problemu, bez jego rozwiązania. Dodatkowo, uzależnienie powoduje obniżenie samooceny, wywołując efekt spirali. Zaś na poziomie fizjologicznym zaczyna prowadzić do uszkodzeń organów wewnętrznych.
Skrajnym przypadkiem są próby samobójcze.

Sposoby przeciwdziałania

1. Odpoczynek, przerwy w pracy, urlop – reakcja na pierwsze symptomy wypalenia zawodowego wydaje się być naturalna. Należy ograniczać pojawiające się zmęczenie przez przeznaczenie odpowiedniej liczby godzin na sen. W czasie pracy należy unikać przeforsowywania się, stosując konieczne przerwy. Zaś w perspektywie długoterminowej nie należy rezygnować z urlopów.
Dbanie o wypoczynek pozwala zachować siły fizyczne, co przekłada się na terminowe i prawidłowe wykonywanie zadań.
2. Aktywność fizyczna, ruch, zmiana otoczenia – w sytuacji zmęczenia psychicznego warto wprowadzić do życia trochę ruchu. Zaplanowane ćwiczenia fizyczne, które są korzystne choćby z racji wydzielania endorfin, odwracają uwagę od ciągłego strapienia problemami zawodowymi. Dodatkowa zmiana otoczenia – np. poprzez ćwiczenia w terenie, w obszarach zielonych – redukuje stres (obniżenie poziomu kortyzolu) przez doświadczanie swobody i świeżości.
3. Nowe wyzwania, hobby – unikanie rutyny poprzez przekierowanie uwagi na zagadnienia sprawiające satysfakcję, a jednocześnie nieobciążone oczekiwaniami zarobkowymi, poddawaniem się presji kariery. Dodatkowe pozazawodowe wyzwania, często prowadzące do angażowania się w samorozwój i dodatkową edukację, przewyżniają wrażenie stagnacji, dając w zamian zwiększenie poczucia własnej wartości.
4. Priorytety – brak jasnych celów, ustalonych priorytetów dla zagadnień ważnych w życiu prowadzi do podążania cudzą ścieżką, a więc wrażenia braku sprawczości i kontroli nad własnym życiem. Właściwe dopasowanie swojego zaangażowania do tego, co jest istotne, pozwala na podejmowanie odważnych decyzji - ze zmianą pracy włącznie.

Motywacja i priorytety

Przy omawianiu zagadnienia wypalenia zawodowego warto przyjrzeć się motywacji, którą kieruje się pracownik, źródłom znajdowania sił i chęci do działania.

W tematyce motywacji pojawiają się pojęcia zewnątrz- i wewnątrzsterowności (rodzaje osobowości).

Pierwsze z nich dotyczy działania podejmowanego na skutek wystąpienia czynników zewnętrznych. Osoba zewnątrzsterowna czeka na pojawienie się konkretnego kontekstu sytuacyjnego, po którym aktywuje swoje działanie. Bez takiego wyzwalacza jest ona raczej oczekująca, pasywna. Polega na cudzym zdaniu.

Przykładem takiego postępowania może być wykonywanie poleceń przełożonych: *Proszę zrobić X, potem Y, a jak starczy czasu to Z.* Presja wynikająca np. z hierarchii zawodowej (przełożony-pracownik czy płatnik-pracownik) jest tutaj czynnikiem popychającym człowieka do wysiłku.

Postawa zewnątrzsterowna cechuje się raczej unikaniem odpowiedzialności (*Ale to pan X kazał mi to zrobić!*), kreatywności (*Mógłbym to zrobić inaczej, ale skoro tak każą...*) i inicjatywy (*Nie wychodź przed szereg; siedź cicho, dopóki Ciebie nie poproszą!*).

Wewnątrzsterowność natomiast wiąże się z samodzielnym podejmowaniem decyzji. Własna potrzeba działania, chęć osiągnięcia celu, przekonanie o sensowności wykonania danej akcji wiąże się z

ruchem, aktywnością i zaangażowaniem. Kontekst sytuacyjny jest tutaj bardziej opisem środowiska, w którym należy wykonać działanie. Opisem pewnych przeszkód, które należy przezwyciężyć. Motorem napędowym działania jest wewnętrzna potrzeba.

Osoba wewnątrzsterowna charakteryzuje się gotowością do poniesienia konsekwencji (*Jak zrobię źle, należy mi się kara, ale jak zrobię dobrze, to poproszę o nagrodę!*), aktywnym działaniem i podejmowaniem decyzji (*Każda decyzja jest lepsza niż jej brak!*), szukaniem nowych zadań (*Skoro nie ma teraz niczego w planie, to zrobię XYZ*).

W żadnej z tych postaw nie wolno jednak zapominać o przepisach, obowiązkach, sensowności działań. W przypadku pracy z ludźmi najważniejszym elementem powinna być troska o dobro drugiego człowieka. Tak więc w działaniach medycznych niedopuszczalne jest wprowadzanie mechanizmów, które wynikałyby z własnej inicjatywy, a jednocześnie nie miałyby poparcia w procedurach leczenia i bezpieczeństwie pacjenta. Niedopuszczalne jest również unikanie udzielania pomocy ze względu na oczekiwanie na wyraźne polecenie jej udzielenia.

Warto też dodać uwagę, że są sytuacje, w której tak zewnątrz-, jak i wewnątrzsterowność są potrzebne. I tak – w sytuacji awaryjnej, kryzysowej, gdy jedna osoba kieruje akcją ratowniczą, oczekiwanie i wykonywanie poleceń prowadzącego jest krytyczne. Z kolei w sytuacji nieobarczonej presją czasu, wagi i znaczenia lub w której oczekiwany jest efekt, ale już bez narzucania drogi jego osiągnięcia, wewnętrzna inicjatywna i kreatywność sprawdzą się lepiej. A i tak w obu przykładowych sytuacjach optymalnie byłoby elastycznie przesuwac granicę rozsądnego postuszeństwa i samodzielności.

Podsumowując, należałoby oczekiwać, że osoby wewnątrzsterowne będą dużo mniej obciążone ryzykiem wypalenia zawodowego ze względu na proaktywność, kreatywność i wolę działania (ruchu).

Modele motywacji

Modele motywacji konstruowane są już od wielu lat. I – choć jest wiele prób jej opisania – należy pamiętać, że powstające schematy są uproszczone lub obejmujące jedynie ogólne zasady i zależności. Zdarza się bowiem, że teorie nie uwzględniają specyficznych, rzadkich realnych sytuacji.

Najbardziej popularnym modelem motywacji jest piramida Maslowa, która określa potrzeby zaspokajane przez człowieka według schematu: „najpierw musi być zaspokojona potrzeba niższa, zanim uwzględniona będzie potrzeba wyższa”. Poszczególne elementy struktury ułożone w następującej kolejności (poczynając od najniższych): fizjologia (pożywienie/odpoczynek, itp.) -> bezpieczeństwo -> przynależność (obecność w grupie) -> szacunek (osiąganie pozycji) -> samorealizacja (realizacja własnych celów).

Innym przykładowym modelem motywacji jest teoria dwuczynnikowa X-Y. Postrzega ona postępowanie człowieka w dwóch kategoriach: X – człowiek jest leniwy, trzeba mu znaleźć zachętę do pracy; Y – człowiek jest ambitny, sam chce wszystko osiągnąć, trzeba mu tylko stworzyć kontekst (zob. podobieństwa do zewnątrz- i wewnątrzsterowności).

Jeszcze inną popularną teorią jest teoria Herzberga, odnosząca się do czynników powodujących zadowolenie z pracy (czynniki motywujące) lub jego brak (czynniki higieny, których nieobecność zniechęca do dalszego funkcjonowania).

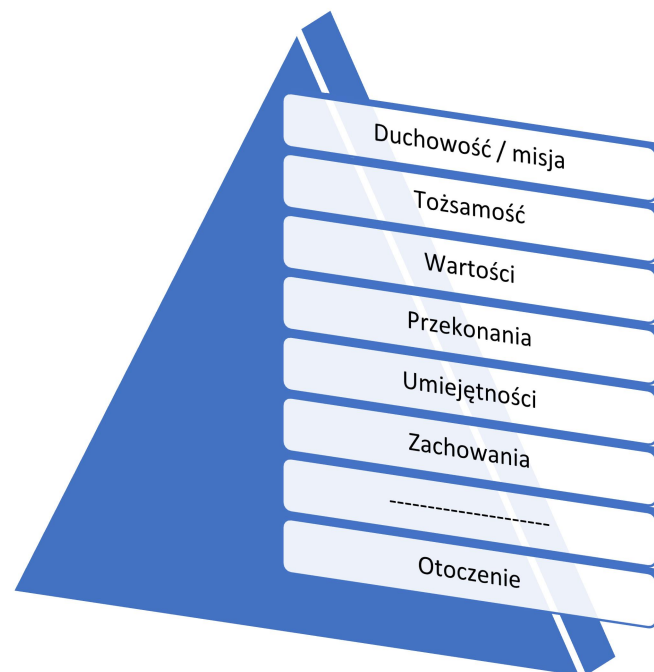
Wszystkich zainteresowanych warto odesłać do literatury i informacji poszerzających te – i inne - propozycje modeli motywacji.

Dla potrzeb niniejszego opracowania zostanie wykorzystana tzw. piramida Diltsa, której strukturę można odnieść również do zagadnień motywacji.

Robert Dilts, w oparciu o prace Gregory'ego Batesona, opisał rzeczywistość tzw. poziomami logicznymi, do których przypisał elementy kontekstu funkcjonowania człowieka. Ich wzajemne zależności ukazują przejście od sfery materialnej, poprzez coraz głębiej sięgające sfery ludzkiego życia, aż po sferę duchowości, wykraczającej poza jednostkę ludzką.

W ogólności uznaje się, że wyższe poziomy mają mocniejszy wpływ na niższe (oddziaływanie, wyjaśnienia, motywacja, itp.). Jakkolwiek – co należy powtórzyć – warto pamiętać, że nie jest to bezwzględna zasada i czasem zmiany na niższym poziomie mogą znacząco wpłynąć na poziomy wyższe.

Struktura piramidy Diltsa jest następująca:



Ogólnym kontekstem funkcjonowania człowieka jest całe środowisko. Obejmuje ono zespół czynników oddziałujących na jego osobę i działania. Na tym poziomie możemy rozpatrywać otoczenie fizyczne (przedmioty, miejsca) oraz osoby (relacje, ich wpływ i zależności), będące poza osobą. *Przykład: osoby mijane w pracy, kierownik, przyjaciele; mieszkanie, samochód; miasto, region, itp.*

Na wyższym poziomie znajdują się zachowania, jakie podejmuje człowiek w tym środowisku. Są to czynności przypadkowe lub jednorazowe. Często są one nieświadome, reakcyjne, nie podlegają większej autorefleksji. Są jakby naturalnym tłem codzienności – opisują osobę, chociaż nie są przedmiotem jej świadomej pracy nad sobą. *Przykład: zmruczenie oczu przed światłem, ominięcie dziury na chodniku, itp.*

Kolejnym poziomem są umiejętności. Tutaj można wyróżnić pewne celowe, świadome zespoły powtarzalnych zachowań. Świadomie wypracowywane przez człowieka, aby przyspieszyć swoje działania, wprowadzić automatyzm przyspieszający wykonywanie rutynowych lub podobnych czynności. *Przykład: pisanie na maszynie, diagnozowanie choroby, jazda samochodem, itp.*

Powyżej umiejętności w piramidzie Dilsta znajdują się przekonania. Są to zbiory opinii na temat otaczającego świata, również te upraszczające postrzeganie kontekstu. Skrótowe myślowe i schematy możliwe do świadomej zmiany (poprzez pracę z przekonaniem). *Przykład: zielony jest lepszy, niż czarny; nie należy wchodzić do zimnej wody, itp.*

Na następnym poziomie piramidy znajdują się wartości. Są to czynniki, które osoba uznaje za ważne w swoim życiu, elementy wpływające na podejmowanie przez nią takiej lub innej decyzji. Ludzie są mocno przywiązani do swoich wartości, niezbyt chętnie je zmieniają, przedstawiają jako motywację swojego postępowania. Niektórzy uważają, że wartości i przekonania powinny stanowić jedną kategorię. *Przykłady: rodzina, pieniądze, władza, wolność, itp.*

Tożsamość, stanowiąca przedostatni poziom piramidy Diltsa, dotyczy myślenia o sobie, kim jestem, za kogo siebie uważam, jaki jest etap mojej samorealizacji. Jak postrzegam innych ludzi, ich świat, wartości, przekonania. Jak chciałbym, aby myślano o mnie. *Przykład: jestem dobrym ojcem, jestem osobą pomagającą, itp.*

Duchowość i misja stanowią ostatni poziom piramidy. Odnosi się on do tej sfery życia, która wykracza poza jednostkę. Wiąże się z poczuciem przynależności do większego uniwersum, z realizacją zadań służących celom większym niż własne. *Przykład: dzięki mojej pracy inni ludzie mniej chorują.*

Przyglądając się tej piramidzie, warto skoncentrować się na motywacji, która stoi za działaniami zawodowymi, a także na priorytetach, jakie nadaje się poszczególnym elementom swojego życia. W tym celu warto prześledzić swoją sytuację przez pryzmat różnych pytań, postępując od dołu piramidy ku górze:

- 1) Poziom otoczenia (zewnątrzny) – w jakich warunkach pracuję: które elementy otoczenia mnie motywują, a które demotywują (co mogę z tym zrobić)? Czyje polecenia przyjmuję (wewnętrzna motywacja jest raczej silniejsza niż zewnętrzna presja)? Ile jest we mnie postawy zewnątrzsterownej (oddawanie inicjatywy innym osobom i wydarzeniom)? Jakiej reakcji oczekuję od otoczenia?
W jaki sposób i w jakim stopniu otoczenie wpływa na moją motywację do pracy?
- 2) Poziom zachowań – jakie czynności wykonuję w ciągu dnia? Które są potrzebne, a które są zbędne? Co mogę zmienić w swoim postępowaniu, aby wyeliminować pojawianie się niepotrzebnych działań?
W jaki sposób i w jakim stopniu moje zachowania wpływają na moją motywację do pracy?
- 3) Poziom umiejętności – jakie umiejętności wykorzystuję? Jakich nowych są mi jeszcze potrzebne? Czego uczyć się w swojej pracy? Jakich umiejętności pozostają niewykorzystane?
W jaki sposób i w jakim stopniu moje umiejętności wpływają na moją motywację do pracy?
- 4) Poziom przekonań – co myślę o pracy? O ludziach? O wykonywanych zajęciach? Które przekonania wspierają mnie (np. w pracy zawodowej), a które nie wspierają? Czy te przekonania są na pewno prawdziwe? Co mogę zmienić, aby możliwa była zamiana przekonań niewspierających na pomocne?
W jaki sposób i w jakim stopniu moje przekonania wpływają na moją motywację do pracy?
- 5) Poziom wartości – jakimi wartościami kieruję się w pracy? Co jest dla mnie ważne? Które wartości mogę pracą zaspokoić? Które wartości naruszam swoją pracą?
W jaki sposób i w jakim stopniu moje wartości wpływają na moją motywację do pracy?
- 6) Poziom tożsamości – Jakim jestem pracownikiem? Jakim chciałbym być pracownikiem? Kim jestem poza działaniami zawodowymi? Kim chciałbym się stać?
W jaki sposób i w jakim stopniu moja tożsamość wpływa na moją motywację do pracy?

7) Duchowość i misja – Dla kogo ważna jest moja praca? Komu pomagam? Co dobrego wnoszę do świata innych? Jaka jest moja rola w rozwoju społeczeństwa?

W jaki sposób i w jakim stopniu moja duchowość i misja wpływają na moją motywację do pracy?

Warto tu także zwrócić uwagę, że pewne czynniki motywujące mogą pojawić się na różnych poziomach, a każdy z nich może mieć różną siłę. Przykładem niech będą pieniądze:

- muszę zarabiać pieniądze, bo ceny są bardzo wysokie (otoczenie),
- pieniądze ułatwiają życie (przekonania),
- dzięki pieniądзом mogę pomagać innym (wartości, misja),
- wobec pieniędzy jestem osobą pokorną (tożsamość).

Przyglądając się takim rozważaniom można się spodziewać, że osoby koncentrujące się na zarabianiu pieniędzy ze względu na wysokie ceny będą szybciej odczuwały trudności w pracy niż te, które wykorzystują owe środki do pomagania. Stąd tak ważne jest nadanie priorytetów tym wartościom i motywatorom.

Ciekawym sposobem analizy jest przejście przez piramidę w obu kierunkach (zob. uwaga o różnych kierunkach oddziaływania poziomów na siebie):

- w jakim otoczeniu pracuję – co tam robię – co umiem/czego powinienem się nauczyć – jakie to buduje przekonania – jakim wartościom odpowiada – co o sobie myślę – jak to wpływa na świat?,
- gdy już udało się odnaleźć własne czynniki motywujące – co jeszcze mogę ofiarować światu przez swoją pracę zawodową – kim staję się przy okazji – jakie wartości jeszcze mogę zaspokoić – jakie nowe wspierające przekonania mogą się u mnie pojawić – czego nowego mogę się nauczyć – jak to zmieni otoczenie?

Uświadamianie sobie pełnego kontekstu własnej pracy pozwala na zbudowanie dobrej struktury własnych czynników motywujących i priorytetów. Późniejsze konsekwentne trzymanie się wniosków z przeprowadzonej analizy (które – co należy zaznaczyć – mogą zmieniać się w czasie) pozwala na poświęcanie swojego zaangażowania w te działania i zagadnienia, które dają nam maksymalną satysfakcję (motywacja najczęściej wynika z górnych poziomów piramidy), a więc i największą wytrwałość w pokonywaniu trudności. Gdy równocześnie zadba się o zdrowie fizyczne i psychiczne, jako pierwszą barierę ochronną przed wypaleniem zawodowym, to wiele spraw stanie się prostszych i sensownych, a przede wszystkim – osiągalnych.