



W celu świadczenia Państwu jak najlepszych usług, wykorzystujemy pliki cookies (tzw. ciasteczka). Korzystanie z naszej strony bez zmiany ustawień dotyczących cookies oznacza, że będą one zamieszczane w urządzeniu końcowym użytkownika. Zawsze mogą Państwo określić warunki przechowywania lub dostępu do plików cookies w Waszych przeglądarkach lub konfiguracjach usługi.

Rozumiem Więcej

Magazyn Szkolenia Konferencje Książki Sklep **Promocje**



Witaj, Andrzej

NEWSLETTER

ZARZĄDZANIE SOBĄ | STRES, WORK LIFE BALANCE

Wyrwałem się z objęć wypalenia zawodowego

ARTYKUŁ Z HBRP NR 176 (PAŹDZIERNIK 2017)



Ten artykuł możesz także odsłuchać!

Wypalenie zawodowe może dotknąć przedsiębiorców oraz pracowników na wszystkich szczeblach firmowej hierarchii. Objawia się ono nie tylko silnym zmęczeniem i brakiem satysfakcji z pracy, ale też obniżeniem efektywności, przekładającym się na spadek rentowności przedsiębiorstwa. Menedżerowie i przedsiębiorcy mogą się bronić przed tym destrukcyjnym stanem ducha m.in. przez wprowadzenie zmian w swoim miejscu pracy. Sprawdzonej sposobem jest podzielenie się władzą i zaangażowanie pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem.

Jestem jednym z wielu przedsiębiorców, którzy po latach sukcesu otarli się o bankructwo i przyplacili to ciężkim kryzysem zarówno na polu zawodowym, jak i prywatnym. Miałem jednak to szczęście, że **znalazłem drogę, która pozwoliła mi podnieść się po porażce i odzyskać zapał do podejmowania kolejnych życiowych wyzwań.** Nie wszyscy jednak potrafią odbudować siły po upadku. Dlatego dziś, jako spełniony i szczęśliwy człowiek sukcesu, chcę opowiedzieć swoją historię, aby zainspirować osoby dotknięte podobnym kryzysem do poszukiwania sposobu na rozwiązanie własnych problemów. Chciałbym podzielić się moimi doświadczeniami przede wszystkim z przedsiębiorcami i menedżerami, gdyż problemy trapiące właśnie tę grupę zawodową boleśnie odczułem na własnej skórze.

Dobre złego początki

Wyjechałem z Polski wraz z żoną i synem w gorącym politycznie roku 1981, w poszukiwaniu sukcesu i dobrego życia. Miałem sporo szczęścia, gdyż dość szybko znalazłem pracę w swoim zawodzie. Jestem z wykształcenia inżynierem budowy okrętów i kogoś o moich umiejętnościach poszukiwała duża firma w Hamburgu. Warunkiem była znajomość języka rosyjskiego. Uczylem się tego języka w szkole i na studiach, jak każdy w Polsce w tamtych czasach, ale mój

poziom rosyjskiego był daleki od biegłości. Podobnie było z językiem niemieckim, którego wówczas jeszcze nie zdążyłem się nauczyć. Postanowiłem jednak podjąć wyzwanie i odważyłem się sięgnąć po nadarżającą się okazję. Następne 10 lat pokazało, że to była mądra decyzja. Szybko wspinałem się na kolejne szczeble kariery w międzynarodowych firmach, najpierw w Niemczech, a potem w Moskwie, gdzie zostałem szefem przedstawicielstwa BMW na Związek Radziecki. Dopiero zapaść systemu sowieckiego w 1991 roku zachwiała moją karierą, gdyż dotychczasowy model działania BMW uległ zmianie, a moje stanowisko stało się zbędne. Nie poddałem się i jeszcze mieszkając w Rosji, założyłem własne przedsiębiorstwo, które szybko rozrosło się do czterech firm, zarządzanych przez holding w Hamburgu. Grupa rosła jak na drożdżach aż do rosyjskiego krachu finansowego w 1998 roku, który był dla rynków wielkim zaskoczeniem. Dzisiaj Międzynarodowy Fundusz Walutowy przyznaje, że tego kryzysu na rosyjskim rynku nie można było przewidzieć ani mu zapobiec. Zagraniczni przedsiębiorcy działający w Rosji nie mogli ustrzec swoich firm przed skutkami załamania gospodarczego, stąd z dnia na dzień wielu dobrze usytuowanych biznesmenów stało się bankrutami. Znalazłem się właśnie w tej grupie.

Próbowałem ratować, co się da, z mojej firmy. Ale po kryzysie nie startowałem, niestety, od zera, lecz z długiem w wysokości miliona euro. Musiałem zamknąć moje rosyjskie firmy w Moskwie i w Niżnym Nowogrodzie. Udało mi się postawić na nogi jedynie niemiecką firmę GERSO GmbH. Dziś specjalizuje się ona w wyposażaniu obiektów handlowych we wszystko to, co pomaga w sposób atrakcyjny prezentować produkty, począwszy od regałów sklepowych i magazynowych, a kończąc na stojakach i zawieszkach.

Lata 2000–2008, gdy odbudowywałem tę firmę po plajcie, będę zawsze kojarzył z **wypaleniem zawodowym**. Gdy po czterech latach ciężkiej pracy i słabnącej motywacji stanąłem wreszcie na nogi, przestałem się obawiać, że banki i fiskus zabiorą mi wszystko, co mam. Ale dalsza praca i życie prywatne stały się dla mnie udręką. Idąc rano do pracy, czułem nieustanne napięcie i ucisk w okolicach serca i brzucha. Wpadłem w depresję, przestałem widzieć sens dalszego rozwoju. Byłem całkowicie wyczerpany fizycznie i emocjonalnie. Mimo że pracowałem codziennie przez 12–16 godzin (a raczej właśnie dlatego), moja osobista efektywność była niezwykle niska, a wyniki pracy stawały się rozczarowujące. Tych symptomów było znacznie więcej i większość z nich idealnie pasowała do opisanego przez Christinę Maslach trójwymiarowego modelu wypalenia zawodowego (*burnout*). Ta specjalistka od psychologii społecznej zdefiniowała wypalenie zawodowe jako syndrom złożony z trzech komponentów: wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonej oceny dokonań osobistych.

- **Wyczerpanie emocjonalne** (*emotional exhaustion*) jest zazwyczaj pierwszym objawem sygnalizującym wypalenie. To poczucie ogólnego zmęczenia, braku energii i zapału do działania, utrata radości życia, zwiększona drażliwość oraz impulsywność. Pojawia się przy tym zniechęcenie do pracy, maleje zainteresowanie sprawami zawodowymi i w efekcie spada aktywność zawodowa. Osoba wyczerpana emocjonalnie czuje się wyeksploatowana i nie potrafi się zregenerować.
- **Depersonalizacja** (*depersonalization*) jest kolejnym symptomem wypalenia. Wyraża się w negatywnym nastawieniu i nadmiernym dystansowaniu się w kontaktach interpersonalnych. Związki z otoczeniem tracą obecny charakter, a osoba dotknięta syndromem wypalenia ucieka od relacji wymagających zaangażowania emocjonalnego, staje się obojętna na problemy innych, a nawet obwinia ich za swoje niepowodzenia. Depersonalizacja jest próbą zwiększenia psychologicznego dystansu wobec osób z otoczenia zawodowego.
- **Obniżona efektywność pracy** (*reduced personal accomplishment*) jest naturalną konsekwencją wcześniej wskazanych symptomów. Wiąże się z tendencją do postrzegania swojej pracy w negatywnym świetle. Przejawia się utratą wiary we własne kompetencje i spadkiem wydajności pracy. Rozczarowanie efektami podejmowanych działań może wynikać z trudności w radzeniu sobie z wymaganiami, jakie towarzyszą pracy, oraz ze stresem związanym z wykonywanym zawodem. To poczucie klęski ma duży wpływ na relacje z ludźmi i prowadzi do zachowań agresywnych lub do ucieczki, czyli absencji w miejscu pracy.

Nie byłem w stanie sam poradzić sobie z tym problemem, na szczęście przełamałem się i spróbowałem skorzystać z pomocy specjalistów. Po konsultacji z lekarzami jasno dotarło do mnie, że stałem się ofiarą wypalenia zawodowego. Zacząłem szukać informacji na temat mojego stanu i dowiedziałem się z przerażeniem, że według oficjalnych szacunków przypadłość ta, trapiąca przedsiębiorców i menedżerów, kosztuje zachodnie gospodarki około 2,5% PKB rocznie! Nie chodzi tu jedynie o straty spowodowane przez absencję, ale także o bardzo silny spadek efektywności pracowników obecnych w miejscu pracy.

PRZECZYTAJ TAKŻE: Jak walczyć z wypaleniem zawodowym? »

Wypalenie zawodowe nie polega jedynie na wyczerpaniu. To również kwestia samotności

ZARZĄDZANIE SOBĄ | LIDERZY, STRES Marissa King, Emma Seppälä

Nadszedł czas, by menedżerowie i liderzy podjęli kroki, aby zacząć walczyć z epidemią samotności.

Wychodzenie z mgły

Jedną z bardzo przykrych konsekwencji wypalenia zawodowego był dla mnie rozwód po ponad 30 latach zgodnego małżeństwa. Po kryzysie rodzinnym wyprowadziłem się z domu, zacząłem dużo czytać, najpierw kryminały, potem książki filozoficzne i psychologiczne, w których szukałem od nowa sensu pracy i życia. W trakcie tych poszukiwań w moje ręce wpadło klasyczne dzieło *Mit Syzyfa* Alberta Camusa. Autor, opierając się na greckim micie o królu Syzyfie, prowadzi w nim rozważania na temat sensu ludzkiego życia i roli, jaką pełni w nim samoświadomość. **Syzyf z wyroku bogów musiał nieustannie toczyć pod górę głaz, który po wtoczeniu na szczyt spadał na sam dół. Stał się więc symbolem pracy bezużytecznej i beznadziejnej.** Dokładnie w ten sam sposób zacząłem postrzegać wszystko to, co dotychczas robiłem – własne wzloty i upadki. Camus podkreśla jednak, że Syzyf jest najsilniejszy w chwili, gdy schodzi po kamień i choć wie, że jego praca nigdy nie będzie miała końca, zaczyna wspinać się od nowa. **Kiedy zrozumiał, na czym polega jego udręka, stał się panem swojego losu, a tę świadomość przekuł w siłę.** Tak oto poprzez analogię do losu Syzyfa zacząłem odnajdywać ponownie sens w życiu. Raz byłem na szczycie, raz na dnie; byłem biedny, a potem bogaty; budowałem biznes, potem wszystko traściłem. Z powodu wypalenia zagubiłem gdzieś motywację, ale teraz znów stało się dla mnie jasne, że mam wpływ na mój dalszy los.

Poszukując sposobów na wyjście z kryzysu, zacząłem bacznie przyglądać się zarówno sobie, jak i najbliższemu otoczeniu zawodowemu. Obecnie obserwacje zachowań moich pracowników, a także mnóstwo odbytych sesji coachingowych, pozwalają mi stwierdzić, że **droga do wypalenia zawodowego** tzw. szeregowego pracownika, czy też menedżera niższego szczebla, jest inna niż ta, którą zmiernają ku niemu przedsiębiorcy, prezisi czy wyjątkowo ambitni pracownicy. W tym pierwszym przypadku mamy zwykle do czynienia z silnym wyczerpaniem psychofizycznym, wywołanym obiektywnym nadmiarem zadań. Do przyczyn takiego stanu należą: deficyt kompetencji, brak wsparcia i niska samoocena. Zwykle kryzys jest pochodną braku wpływu na własne działania lub też niezrozumienia sensu pracy. Inaczej jest u osób decyzyjnych, tak jak to było w moim przypadku. Tu wypalenie ma podłoże wewnętrzne i jest wynikiem różnego rodzaju neurotycznych potrzeb udowodnienia czegoś sobie lub innym, które przyjmują obsesyjny charakter.

W naszej firmie gabinet prezesa został przeniesiony z najwyższego piętra na dół, w okolice magazynu. Po pewnym czasie udostępniłem swój gabinet innym pracownikom, a od kilku miesięcy nie mam nawet stałego biurka. Siadam tam, gdzie akurat jest wolne miejsce.

Dlatego osoba pogrążona w depresji potrzebuje kogoś, z kim można o tym porozmawiać, przed kim można się otworzyć, podzielić refleksjami i wspólnie poszukać rozwiązań. Warto wówczas sięgnąć po pomoc specjalisty, czyli psychologa i psychoterapeuty, ale można też zwrócić się o wsparcie do kogoś zaufanego, na przykład małżonka lub przyjaciela. Czasem jednak nie obejdzie się bez pomocy lekarza, gdyż objawy towarzyszące wypaleniu mogą być bardzo niepokojące. Ja odczuwałem ucisk w brzuchu i ból w klatce piersiowej. Obawiałem się, że są to objawy choroby serca. Rzuciłem palenie, odstawiłem kawę, ale to nie pomagało. Dopiero po badaniach i konsultacjach u lekarza okazało się, że cierpiałem na nerwoból. Gdy lekarz zdiagnozował stan mojego organizmu, a psycholog pomógł mi odzyskać równowagę ducha, zacząłem wychodzić z mgły. Wówczas jednak zrozumiałem, że ani lekarze, ani nawet przyjaciele i bliscy nie mogą być moimi przewodnikami przez dalsze życie. **Dopiero gdy sam zacznę przejawiać chęć zmiany dotychczasowego stylu życia i określenia własnych wartości od nowa, będę miał szansę na odzyskanie równowagi psychicznej i emocjonalnej.** Poszukiwanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym jest zresztą bardzo popularnym i często zalecanym przez specjalistów antidotum na syndrom wypalenia zawodowego. Mogę tylko potwierdzić, że opanowanie **umiejętności odreagowania stresu i odbudowywania się w innych niż praca sferach życia** jest naprawdę bardzo pomocne. Niestety, pracujemy wtedy nad symptomami, a nie przyczyną. Tej należy szukać w miejscu pracy!

PRZECZYTAJ TAKŻE: Na czym polega kryzys przywództwa? »



Zwalczamy przyczyn zamiast skutków

Prawdziwy problem dzisiejszych przywódców

ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO | ROZWÓJ PRZYWÓDZTWA Gianpiero Petriglieri

Musimy pomóc liderom w ponownym zdefiniowaniu oczekiwań, norm oraz struktur, w obrębie których pracujemy.

Podobnie było i w moim przypadku. Miałem już za sobą sesje z psychologami, wiedziałem, co mi dolega i co chciałbym osiągnąć. A jednak wciąż coś nie pozwalało mi odzyskać tej równowagi, wciąż odczuwałem niepokój i nie mogłem się odnaleźć. Okazało się, że przyczyna tego stanu emocjonalnego tkwiła w mojej firmie, a dokładniej w moim sposobie zarządzania. Były nią **obciążenie i stres związany z jednoosobowym zarządzaniem** i pełną odpowiedzialnością za wyniki. Stwierdziłem, że potrzebuję więcej czasu dla siebie i na życie rodzinne. Dlatego zdecydowałem się podzielić uprawnieniami decyzyjnymi i odpowiedzialnością. Zacząłem przebudowywać system zarządzania w firmie, upoważniając pracowników do podejmowania decyzji w obrębie ich obowiązków. Nie polegało to na tym, że przekazałem własne zadania zastępcy, lecz wprowadziłem samozarządzanie. Zlikwidowałem dotychczasową hierarchię i pozwoliłem wszystkim zatrudnionym uczestniczyć w kierowaniu firmą, z zastrzeżeniem, że podejmowaniu samodzielnych decyzji towarzyszy pełna odpowiedzialność za nie.

Znacznie później dowiedziałem się, że takie podejście jest **podstawą koncepcji firm turkusowych, opartej nie tylko na idei samozarządzania, ale także na wzajemnym szacunku oraz ewolucyjnych celach przedsiębiorstwa**. Zwykle takie modele zarządzania są charakterystyczne dla bardzo młodych przedsiębiorstw, start-upów. Wdrażają je w swoich firmach przedsiębiorcy idealisci, którzy chcą uczynić świat bardziej szczęśliwym i sprawiedliwym. Ja zdecydowałem się na ten krok jako dojrzały, prawie 60-letni przedsiębiorca i był to krok dobrze przemyślany. Przebudowa mojej firmy była wynikiem zmiany paradygmatu dotyczącego stylu zarządzania i oparcia współpracy na wzajemnym zaufaniu oraz szacunku, działających w obie strony.



Misja

Wydobywać potencjał swoich pracowników

Wypełnij misję »



Wprowadzenie samozarządzania doprowadziło nie tylko do wyraźnej poprawy atmosfery w firmie i wzrostu satysfakcji pracowników, ale podniosło także poziom zaangażowania, co potwierdzały wewnętrzne badania i wyniki ekonomiczne. Od chwili wprowadzenia nowego stylu zarządzania wskaźniki rentowności wyraźnie się podniosły, a przychody i zysk wzrosły w ciągu trzech lat o ponad 100%. Duży wpływ na dobrą atmosferę miały transparentne zasady wynagradzania i premiowania. Uzgodniliśmy na przykład, że wyniki firmy dzielimy na pół, czyli połowa trafia do mnie jako do właściciela, a połowa do podziału dla pracowników. I oni sami decydują, jak podzielić swoją część. Miałem olbrzymią satysfakcję, gdy okazało się, że w pierwszym roku samozarządzania podwyżkę dostali najmniej zarabiający. Oczywiście, jak przy każdej zmianie, tak i tu nie obyło się bez problemów. Nie wszyscy okazali się dostatecznie dojrzały, by odnaleźć się w nowej formule organizacyjnej. Jednak olbrzymia większość pracowników szybko zaadaptowała się do nowych warunków.

Podzielenie się zarządzaniem i odpowiedzialnością zmieniło mój paradygmat postrzegania „dobrego życia”. Wypalenie zawodowe, jakiego doświadczyłem, należy już do przeszłości, gdyż pozbyłem się nie tylko nadmiaru pracy, ale również przerostu ambicji i celów, które mi najwyraźniej nie służyły. A firma tylko na tym zyskała. Sens pracy, wyrażony hasłem „dobre życie”, nabrał też znaczenia dla wszystkich pracowników mojego przedsiębiorstwa. Staramy się już nie dzielić dnia na „pracę” i „życie”, a doświadczać życia w pracy, opierając się na wzajemnym szacunku i wspólnych celach. Dzięki temu stres, wywołowany wcześniej przez brak zaufania, doceniania i motywacji, został całkowicie wyrugowany z każdego działu firmy.

Równocześnie znalazłem nową przestrzeń do samorealizacji. Przeszedłem kurs coachingu, który nauczył mnie nie tylko lepiej współdziałać z pracownikami w mojej firmie, ale dał mi podstawy i impuls do pracy z klientami zewnętrznymi, poszukującymi wsparcia w walce ze stresem. Z czasem zatrudniłem się w przyszpitalnej klinice w Warszawie jako coach do spraw stresu zawodowego. Spotykam się z tam ludźmi, u których zdiagnozowano przeróżne objawy psychosomatyczne, niemające podstaw organicznych. Ich przyczyną jest zazwyczaj silny stres zawodowy, a w walce z nim mogą pomóc moje osobiste doświadczenia.



Menedżer w międzynarodowych koncernach, przedsiębiorca i właściciel firm handlowych oraz doradczych w Hamburgu i Moskwie. Jest autorem książek *Sztuka życia* oraz *Szef, który ma czas*.
