

TREI

Burnout

Strategii pentru prevenirea
epuizării profesionale

JÖRG FENGLER

Traducere din germană de Doina Fischbach

Cuprins

Prefață	7
Introducere	9
Partea întâi	
Bazele prevenirii epuizării profesionale	11
CAPITOLUL 1. Cele șapte niveluri ale stresului	13
CAPITOLUL 2. Ce este epuizarea profesională (<i>burnout</i>)?	15
CAPITOLUL 3. Discuții controversate privind conceptul de epuizare profesională (<i>burnout</i>)	17
CAPITOLUL 4. Experiințe cruciale privind epuizarea profesională	22
CAPITOLUL 5. Prevenția epuizării profesionale	24
Partea a doua	
25 de principii ale prevenției burnoutului	27
CAPITOLUL 1. Puterea și claritatea de dimineață	29
CAPITOLUL 2. Calmarea respirației	32
CAPITOLUL 3. Conștientizarea propriului corp și a semnalelor sale	34
CAPITOLUL 4. Armonia mișcării	43
CAPITOLUL 5. Alimentație sănătoasă	46

CAPITOLUL 6. Moderație în obiective	53
CAPITOLUL 7. Conștientizarea deplină a prezentului <i>(mindfulness)</i>	59
CAPITOLUL 8. Centrarea asupra unui singur lucru	62
CAPITOLUL 9. Claritate în gândire	65
CAPITOLUL 10. Limbaj ponderat	75
CAPITOLUL 11. De la maxim la optim	83
CAPITOLUL 12. Prudență în acțiune	88
CAPITOLUL 13. Consimțirea acțiunii	90
CAPITOLUL 14. Multitaskingul ca excepție	96
CAPITOLUL 15. Minipauze	99
CAPITOLUL 16. Constructivitate în cadrul relațiilor	101
CAPITOLUL 17. Avantaj reciproc	111
CAPITOLUL 18. Credibilitatea în viața de zi cu zi	115
CAPITOLUL 19. Ritmarea timpului	118
CAPITOLUL 20. Spații pentru echilibrare	123
CAPITOLUL 21. Deschiderea față de micile bucurii	128
CAPITOLUL 22. Pacea din timpul serii	131
CAPITOLUL 23. O atitudine iubitoare	136
CAPITOLUL 24. O atitudine plină de bunătate	139
CAPITOLUL 25. O atitudine recunoscătoare	142
Observație finală	145
Bibliografie	146

Introducere

Spre deosebire de cărțile de specialitate de pe piață referitoare la sindromul burnout, acest ghid are scopul de a oferi o altă abordare: în primul rând, ia în considerare o obiecție pe care am întâlnit-o mereu la conferințe, seminarii și discuții pe tema prevenirii epuizării profesionale: *La mine nu funcționează nimic din toate acestea*. Celui care spune acest lucru i s-ar putea obiecta faptul că opțiunile prezentate nu au fost examinate și practicate suficient de serios. Dar nu este de competența noastră să dădăcim persoana afectată sau să-i dorim o suferință mai mare. De aceea, am prezentat aici 25 de măsuri, pe care orice om le poate practica aproape în orice loc, fără costuri și *cu foarte puțin efort*, pentru a preîntâmpina riscul de a dezvolta o epuizare profesională. Sintagma *cu foarte puțin efort* trebuie subliniată, deoarece o altă obiecție împotriva prevenirii epuizării profesionale este adesea: *Nu am timp pentru asta*. Deci, voi descrie aici procedeele care ne stau la dispoziție indiferent dacă există alte persoane implicate, instrumente, locuri sau perioade de timp și care pot exercita un amplu efect preventiv și curativ.

Concentrarea asupra unei singure persoane periclitată se lovește de o altă obiecție: sindromul burnout nu este un diagnostic de boală în sensul ICD-10, ci un risc în viața de zi cu zi, care ia naștere din motive individuale,

dar și instituționale. Este rezonabil să dezbatem doar măsurile corective individuale? Răspunsul este afirmativ dacă condițiile-cadru instituționale sunt și ele vizibile și dacă, în mod corespunzător, și din partea instituției sunt luate măsuri pentru reducerea stresului. Totodată, cartea clarifică faptul că *cea mai mare* responsabilitate o are persoana însăși: ea suferă și trebuie să vorbească despre suferința ei. *Ea* are ocazia de a se interconecta. *Ea* poate înainta plângeri, cereri și reclamații și poate obține discret sprijin pe mai multe niveluri. Dacă ținem seama de acest lucru și dacă această carte îl face vizibil, atunci, dincolo de întărirea fiecărui cititor și a fiecărei cititoare, ea poate aduce chiar o contribuție la prevenirea epuizării profesionale în mediul social.

PARTEA ÎNTÂI

Bazele prevenirii epuizării profesionale

CAPITOLUL 1

Cele șapte niveluri ale stresului

În cercetarea sindromului de epuizare profesională (burnout) facem distincție între factorii interni și cei externi, care declanșează stresul la un om. Această distincție, atunci când am întâlnit-o, am considerat-o încă de la început ca având nevoie de încă o diferențiere. Firește că, pe de o parte, persoana însăși constituie un bun punct de plecare pentru toate analizele privind stresul. Însă factorii de stres externi necesită o structurare în funcție de contextele de viață în care trăiește omul. De aceea, ca niveluri de diferențiere a stresului uman am ales:

- persoana însăși,
- contextele ei de viață privată,
- contactele sale profesionale,
- echipa și cercul său de colegi,
- legătura cu superiorii,
- instituția și branșa ei, precum și
- condițiile-cadru sociale.

În cadrul unei prevenții ample a epuizării profesionale trebuie luate în considerare toate aceste niveluri ale stresului. În dezbaterea actuală, epuizarea profesională

nu mai este considerată a fi doar un destin individual, doar o îmbolnăvire sau chiar o consecință a nechibzuinței personale, ci este văzută ca un rezultat multifactorial al proceselor stresante complexe, care trebuie localizat la nivel individual, instituțional și social.

CAPITOLUL 2

Ce este epuizarea profesională (burnout)?

Dintre numeroasele definiții ale epuizării profesionale, împărțirea în trei subaspecte continuă să fie cea mai pregnantă: așadar, periclitată de dezvoltarea sindromului *burnout* este o persoană care 1) pe parcursul mai multor săptămâni observă la propria persoană senzații puternice de epuizare, 2) prezintă o diminuare considerabilă a performanței și 3) trăiește experiențe de înstrăinare față de activitatea sa, față de colegi, precum și față de instituție (Maslach, 1986). O abordare mai nouă (Schaarschmidt & Fischer, 2008) descrie riscul de a dezvolta o epuizare profesională prin patru modele de reacție în comportamentul de muncă (tab. 1).

Tabelul 1. Modele de reacție profesională (Schaarschmidt & Fischer, 2008)

		Implicare în muncă	
		crescută	scăzută
Capacitate de distanțare	crescută	satisfacție profesională mare sănătos nu este necesară o intervenție referitoare la sănătate	satisfacție profesională relativă este de dorit o clarificare a motivației
	scăzută	suprasolicitarea propriei persoane este necesară o intervenție referitoare la sănătate	resemnare este necesară o intervenție referitoare la sănătate

Prezentarea lui Schaarschmidt și Fischer se bazează pe chestionarul validat AVEM (*Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster* = Modelul comportamental și experiențial referitor la muncă) și tratează tema epuizării profesionale mai degrabă la nivelul comportamentului decât sub forma unor criterii rigide. Ea face distincție între oamenii din câmpul muncii care manifestă o implicare crescută, respectiv scăzută, care se pot retrage din acest câmp în orice moment, cu succes și în mod consecvent — sau nu. Autorii apreciază ca fiind expuse riscului de a dezvolta o epuizare profesională acele persoane care nu reușesc să aibă această distanțare.

Alți autori se întreabă dacă conceptul de epuizare profesională este de fapt elocvent (de exemplu, Burisch, 2006), subiect pe care îl voi detalia mai mult în capitolul următor. În orice caz, termenul de „epuizare profesională” sau „burnout” a intrat fără îndoială în limbajul societății. Mulți oameni se descriu cu cuvintele: *Mă simt epuizat!* Sau: *M-am îmbolnăvit de burnout!*

CAPITOLUL 3

Discuții controversate privind conceptul de epuizare profesională (burnout)

În ultimii ani au fost exprimate îndoieli cu privire la valabilitatea și elocvența conceptului de „epuizare profesională”. În cele ce urmează doresc să iau atitudine împotriva câtorva dintre aceste obiecții.

1. EPUIZAREA PROFESIONALĂ ESTE UN DIAGNOSTIC LA MODĂ.

Acest argument trebuie luat în serios. Termenii noi îi atrag pe unii oameni ca un magnet atunci când ei se simt atinși personal și descriși în mod adecvat de aceștia. Consensul larg de care se bucură în prezent conceptul de *burnout* trebuie privit în mod corespunzător cu foarte mare atenție. Pe de altă parte, cercetarea în acest domeniu indică faptul că pare să existe măcar parțial o înrudire între epuizarea profesională și diagnosticele clinice — în ciuda unor obiecții

teoretice justificate. Consensul larg cu privire la acest concept diagnostic poate fi și un indiciu despre faptul că oamenii se simt recunoscuți în suferința lor și sunt dispuși să accepte necondiționat oferte de clarificare și de sprijin.

2. ÎNAINTE NU A EXISTAT TERMENUL DE BURNOUT.

Acest argument nu este cu adevărat valabil. Pe vremea românilor nu existau, de asemenea, nici infarctul miocardic și nici șocul insulinic. Însă acest lucru înseamnă doar că pe atunci încă nu existau aceste tipuri de *diagnostice*. Probabil că și la acea vreme au murit oameni de aceste boli. Așadar, trimiterea la trecut ar bloca orice inovație în domeniul cercetării, în cadrul căreia pășim pe un teren necunoscut.

3. ÎN SUA NIMENI NU VORBEȘTE DE BURNOUT.

Nici acest argument nu este valabil. Din el putem înțelege cel mult că cercetarea nu este niciodată cercetare *pură*, ci că este permisă sau chiar împiedicată în contexte sociale și pe baza deciziilor politice. Dacă cercetarea s-ar baza în întregime pe faptul că în străinătate se fac sau nu cercetări cu privire la acest lucru, s-ar ajunge la un blocaj inacceptabil al cercetării.

4. BURNOUTUL NU ESTE ALTCEVA DECÂT O DEPRESIE MASCATĂ.

Este bine cunoscut faptul că epuizarea profesională și depresia sunt strâns legate între ele. Însă foarte multe diagnostice din ICD-10 (clasificarea tulburărilor psihice

după Organizația Mondială a Sănătății), capitolul F, adică cel al tulburărilor psihice, sunt strâns legate între ele, de exemplu anxietatea, depresia, panica, tulburările somatoforme etc. Cu toate acestea, din motive de utilitate și practicabilitate, Organizația Mondială a Sănătății a decis să le considere diagnostice distincte. Astfel, epuizarea profesională (*burnout*) este desemnată în mod explicit ca fiind o suferință neclinică, care, în mod corespunzător, nu ar trebui abordată prin psihoterapie, ci prin consiliere psihologică. Următoarea sarcină a cercetării în acest domeniu va avea, în mod corespunzător, scopul de a realiza cu adevărat distincții convingătoare privind diagnosticul diferențial între epuizarea profesională și depresie. În cazul acesta se aplică gluma medicală: „Pacientul poate avea și păduchi și purici“. În sens figurat, acest lucru înseamnă că epuizarea profesională nu trebuie considerată în sine o subformă a depresiei, ci reprezintă o suferință specifică și un risc de boală specific ale persoanei.

5. BURNOUTUL DUCE LA O BAGATELIZARE A DEPRESIEI.

Asemenea fenomene nu pot fi excluse complet. Diagnosticul depresiei ar trebui, bineînțeles, păstrat în forma sa actuală a descrierii din ICD-10. Ea este clar definită și prin finanțarea de către casele de sănătate a psihoterapiilor și tratamentelor psihiatrice. Pentru epuizarea profesională trebuie elaborate măsuri de intervenție de sine stătătoare, care au o acțiune preventivă și corectivă, dar care, desigur, nu trebuie transferate cu ușurință asupra tabloului clinic al depresiei.

6. BURNOUTUL ESTE ÎNCĂ COMPLET NECERCETAT.

Într-adevăr, în domeniul cercetării burnoutului nu există încă un consens deplin cu privire la un posibil mod de abordare a epuizării profesionale și la delimitarea simptomelor sale. Dar acesta este destinul tuturor noilor idei, astfel încât mai întâi au loc abordări ale problemei, se fac ipoteze și verificări ale ipotezelor, apoi se întreprind alte demarări, iar la finalul îndelungatelor procese de cercetare există, în sfârșit, decizii, care sunt susținute de o majoritate a comunității științifice. În această privință, în prezent suntem martorii unui asemenea proces de cercetare, care este dedicat temei prevenirii epuizării profesionale.

7. OAMENII CARE CRED CĂ SUFERĂ DE BURNOUT HABAR NU AU DESPRE CE VORBESC.

Din păcate, acest lucru nu poate fi exclus, dar nu se opune faptului că, în ciuda lipsei de cunoștințe, uneori ei au supoziții diagnostice corecte. De fapt, avem o influență limitată asupra termenilor pe care noi, în calitate de oameni de știință, îi folosim și îi răspândim. Mai degrabă, fiecare dintre acești termeni dezvoltă de-a lungul anilor o dinamică proprie. Asta înseamnă: sensuri pe care le-am dat inițial vor fi retrate din spațiul public, altele, dimpotrivă, vor fi adăugate. Acest lucru este valabil pentru toate terminologiile medicale, psihologice, pedagogice, sociologice și ale științelor naturii, dar nu-i împiedică pe oameni să participe la discursul public cu privire la acești termeni.

Pe lângă această discuție controversată, prevenirea epuizării profesionale s-a impus între timp în multe domenii ale vieții profesionale ca o componentă solidă a prevenției pentru sănătate la locul de muncă (Amann & Wipplinger, 1998; Kerr, Weitkunat & Moretti, 2007; Lauterbach, 2008).