

倦怠，職場人士難言之痛

張妙清 劉慧敏

一場疫情徹底改變了人們習以為常的工作方式。在疫情嚴重的地區和階段，居家辦公（WFH）已成為文職工作的常態。享受遠端工作的人自是樂在其中，但厭倦了工作家庭粘連不清的人則盼着早日恢復「正常」。

職業倦怠之起源與發展

匿名職場交流網站Blind訪問了3000多名來自美國科技龍頭企業的員工，結果顯示，近七成受訪者認為疫情爆發後在家工作反而更感疲憊。究其原因，居家工作雖降低了通勤壓力，但也無形中增加了溝通成本，在海量視像會議及工作訊息轟炸之下，員工往往需要隨時待命，私人時間亦常遭到侵襲，因此產生了許多額外壓力。

概言之，居家辦公自由度高、靈活性強，但另一方面卻也模糊了工作與家庭生活之間的界限，導致員工既要達成工作指標，又要應付照顧老幼及家務挑戰，可謂蠟燭兩頭燃，百上又加斤，因此疲累不堪，容易出現嚴重的職業倦怠（burnout）。

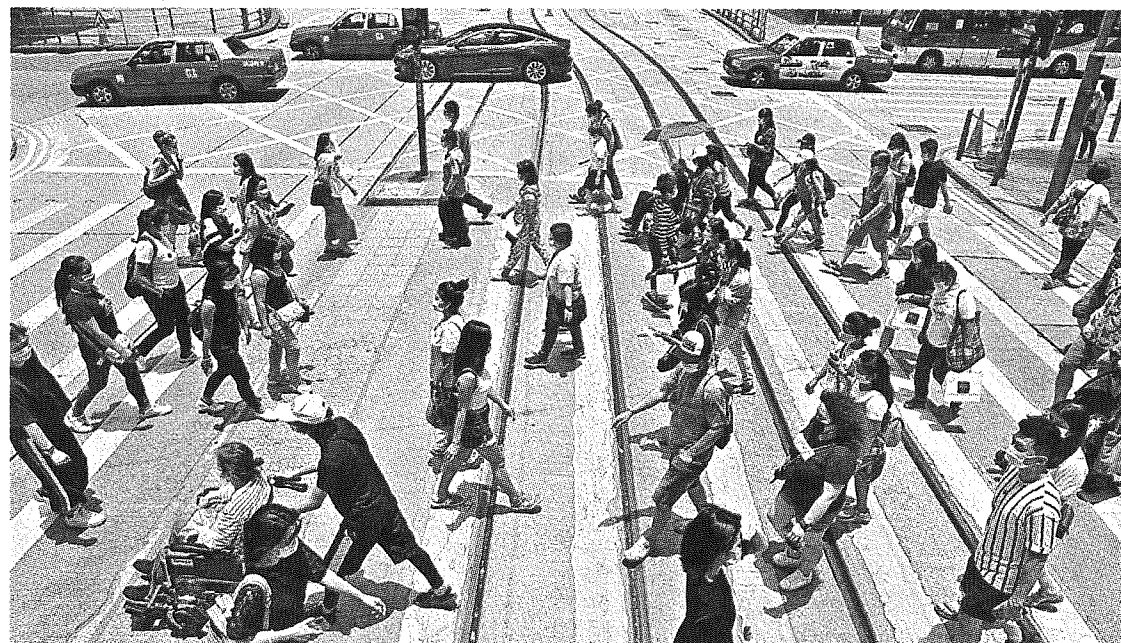
「倦怠（burnout）」一詞最早由美國臨床心理學家Freudenberger於1974年提出，用以描述長期工作壓力所導致的身心疲勞狀態。美國社會心理學家Maslach視職業倦怠為綜合症狀，認為職業倦怠主要表現為（1）耗竭，指精疲力竭，無法應付工作之要求。（2）憤世嫉俗，指拉開自己與工作的心理距離，對工作呈現冷漠、敵意、排斥抗拒、疏離等情緒。（3）專業效能感降低，指對自己的成就做出消極評價，常伴隨着無能感與無力感。這三個維度用通俗的語言表達就是：心好累、不滿意、我不行。

如今，職業倦怠早已被視為「現代社會中討論最廣泛的精神健康問題之一」。就行業類別來看，教師、醫生與新聞從業人員均屬於職業倦怠的高危人群。

職業倦怠之成因

職業倦怠的危害已經得到了大量研究的證實。輕度的職業倦怠呈現出工作興趣與熱情消滅的狀態；中度的職業倦怠則會殃及同事、家人以及朋友，以至影響生活和諧；而重度的職業倦怠會降低個人對組織的忠誠度，導致強烈的離職意願，甚至影響身心健康。例如，出現睡眠紊亂與飲食障礙，覺得生活了無意義，產生抑鬱，甚至自殺。正因如此，世界衛生組織將於2019年將職業倦怠納入《國際疾病分類》（International Classification of Diseases）第十一次修訂版中，以此提醒人們，如果在工作中頻繁出現精疲力竭的狀態，需要引以為鑑。

研究者從不同角度探討職業倦怠的成因，並提出了許多富有洞察力的理論。筆者現擇三而述。



■疫下經濟普遍不景氣，職業前景晦暗不明，都給上班族增添了壓力與煩惱。
（中通社資料圖片）

一、資源平衡論。該理論認為工作要求與工作資源間失去平衡會導致職業倦怠。不妨想像，每個人都有其專屬的「資源賬戶」。一方面，日常工作要求、壓力與負荷會消耗個人的資源，另一方面，個人又可通過物質、精神以及社會資源來補充自己的能量。職業倦怠的重要成因便是個人長期處於資源的透支狀態。

二、個人—環境適配論。該理論認為，職業倦怠並非由個人或工作環境單方面原因所致，而是由它們之間的適配程度來決定的，適配差距愈大，愈容易產生職業倦怠。該理論指出，個人與組織在工作量、控制感、報酬、支持力度、公平性、價值觀等6大因素上的不契合最易引發職業倦怠。

三、理想—現實差距論。該理論認為倦怠源自一種無法調和的矛盾與落差——天秤的一端是個人期望與理想，另一端則是乏善可陳的枯燥現實，個人對兩者之間的衝突與張力感到無能為力，久而久之便淪陷放棄。按照這一觀點，「倦怠者」往往並非不堪壓力的弱者，反而是高層次需求的追尋者。

綜合大量相關研究，幾乎可以斷言，職業倦怠最明顯的前因便是「工作壓力」。香港社會以「勤力」、「效率」著稱，工時長更是多年冠絕全球。最近美國手機保安技術公司KISI公布2020年「Work-Life Balance城市排行榜」，為全球50個城市評分。結果顯示香港在多項指標中均墊底，更因有29.9%的人每周工作超過48小時，而「勇奪」全球過勞城市（Overworked Cities）榜首。

職業倦怠之疫下現狀

2017年《香港在職人士工作壓力調查》顯示，38.4%的受訪者認為上班的每一刻都很難熬，50.2%的受訪者贊同工作令人心力交瘁。工作猛於虎，由此可見一斑。

而疫情亦加劇了上班族的職業倦怠。除了工作與生活難以平衡外，疫下經濟普遍不景氣，職業前景晦暗不明，都給上班族增添了額外的壓力與煩惱。中大亞太所5月份的最新民調顯示，近四成受訪者的家庭收入因為疫情而減少，更有超過四成的受訪者擔憂疫情造成自己或家人失業。為了保住飯碗，維持生計，打工仔不得不早出晚歸，營營役役，為稻粱謀，因而更易倦怠。

疫境之下，女性員工所面臨的處境尤為艱難。麥肯錫與LeanIn對美國和加拿大4萬餘名員工進行了調研，結果顯示，疫情爆發後，有四分之一的女性員工正考慮離職或是削減工作量。難以平衡工作、家庭以及生活三方面，是她們產生倦怠且萌生退意的主要原因。在香港，婦女團體亦報道疫情下婦女家庭壓力加劇，求助人數倍增。

職業倦怠之介入

值得一提的是，新冠爆發以來，一線醫護人員及院舍前線照顧者的職業倦怠風險顯著提高。早期防護裝備短缺、工作條件艱苦、工作時間超長、病人離世、害怕感染家人、擔憂疫情結束遙遙無期等，均為一線醫務工作者壓力與疲勞感的來源。國際權威醫學雜誌《刺刀》刊文指出，新冠爆發後，世界各地醫務工作者的心理健康狀況令人堪憂，抑鬱、焦慮及倦怠水平居高不下。因此疫境之下，醫務工作者和前線照顧者的倦怠指數，需要引起特別關注。

面對香港各行各業普遍存在工時過長、無償加班等情況，政府責無旁貸，必須拿出誠意、決心與魄力，盡快立法規管工時，好讓在職人士能夠在合理的時間下班。目前全球逾80個國家有法例規管工時，放眼望去，香港已遠遠落後於其他經濟體之後，需要快馬加鞭奮起直追。規管工時法例得宜，有助於提升員工身心健康，促進工作生活平衡，改善殺雞取卵竭澤

而漁的職場文化，長遠來看有利於提升本港的人才競爭力。

同時，政府應大力增加對精神健康服務的撥款。政府當前投放於精神康復服務的開支約為本地生產總值的0.22%，依舊落後於發達國家（英國為0.7%，澳洲為0.4%）。事實到公立醫院精神科門診求診的病人，往往需要輪候許久才能就診，可謂杯水車薪，根本無濟於事。政府應撥款大力增加發展精神健康服務所需的從業人員，包括精神科醫生、護士、社工及臨床心理學家等。而門診服務應實施彈性診症時間，以方便在職人士在工餘時間求診。此外，政府亦需關注疫情所帶來的壓力衝擊，及早策劃改善社區精神健康支援服務，以回應日益增加的社區需要，讓更多在職人士明白精神健康的重要性，在受到困擾時能夠及時求助。

需要引起高度重視的是，疫情所衍生出的精神問題將無可避免地影響許多人群。2003年爆發沙士疫情，當年本港的自殺率創下歷史高位，每10萬人中，便有18.8人自殺，總自殺人數達到1238人。前車之鑑，不可不察。政府需要防患於未然，及時制定精神健康應對措施以防範可能爆發的「精神海嘯」，以免錯失良機。

至於職業倦怠的個人應對之道，常見的建議包括改善認知行為、增加社會支援，增進壓力管理技巧，以及放鬆技術訓練等。這裏筆者結合自己的實踐經驗與體會，淺提如下建議，以供讀者參考。一、看清壓力的本質。對於經常被壓力困擾的人，可適當運用底線思維，比如詢問自己，這件事最壞的情況是什麼？如果發現最壞的情況也不過如此，自然就不會杞人憂天，作繭自縛。二、自我誠實。把握自己的節奏、狀態與步調，知道什麼時候應該奮勇有為，什麼時候應該休養生息，什麼時候應該獨立作業，而什麼時候不妨尋求幫助。三、重視個人時間。現代社會的通病是，以忙為貴，但忙忙碌碌，卻不知其所以然。因此每個人都需要高品質的個人時間去領悟自我，發現自我，表達自我。

結語

對許多人來說，一天中最精華的時間都奉獻給了工作，而工作亦寄託了我們最深切的渴望、追求與抱負。功名誠可貴，利祿價更高，但我們真正渴求的卻是自身潛能的無限可能性。

正如湯之《盤銘》所言，「苟日新，日日新，又日新」。

即便是平凡的工作也需要有創造力的植入。每一日，在工作微不足道之處花點新意與巧思，每一日，用嶄新的視角看待自己與他人，便能將創意與活力無限地擴大到生活的每一個角落，而世間所有的倦怠也必將如同霜雪般，消融於熊熊烈火之中。

張妙清為香港中文大學香港亞太研究所資深顧問；劉慧敏為香港中文大學香港亞太研究所副研究員。