

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 65-78

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 65-78



Institut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Wypalenie zawodowe – następstwo stresu zawodowego

Burnout – a consequence of professional stress

Aleksandra Kaczmarek

Akademia Sztuki Wojennej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

Abstrakt. Narażenie ludzi na utrzymujący się wysoki poziom stresu może wywoływać wiele konsekwencji zdrowotnych. Spowodowane jest to przede wszystkim tym, że człowiek nie jest przygotowany lub nie ma odpowiedniego wsparcia czy umiejętności do radzenia sobie z postawionymi przed nim wymaganiami. Prowadzi to do tego, że narastające problemy nie zostają na czas rozwiązane, a człowiek znajduje się w stanie wysokiego napięcia emocjonalnego. Następuje pobudzenie całego układu wewnętrzznego jego organizmu, co powodować może wystąpienie wielu chorób. Ze względu na problemy z radzeniem sobie z trudnymi lub nowymi zadaniami w pracy obniża się poczucie własnej wartości, co niekorzystnie może wpływać zarówno na pracownika, jak i na pracodawcę, a co z kolei odbija się na całej organizacji. Stąd też celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących zjawiska wypalenia zawodowego opartych na analizie wybranej literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: stres zawodowy, wypalenie zawodowe, przyczyny i konsekwencje wypalenia zawodowego.

Abstract. Constantly exposing individuals to high levels of stress can have a lot of health consequences. This is mainly caused by an individual not being correctly prepared, or due to the lack of appropriate support or skills required, in order to cope with requests or demands. This leads to growing problems not being solved soon enough, and the person ends up in a state of high emotional tension. All internal bodily systems become exhausted, which can result in illness and diseases. Due to problems coping with difficult or new tasks at work, self-esteem is lowered, which can adversely affect both the employee and the employer, which in turn affects the entire workplace. For that reason, the aim of this article is to communicate the research results of the professional burnout phenomenon, based on the analysis of selected literature concerning the subject.

Keywords: stress at work, burn-out syndrome, causes and consequences of burnout.

Wstęp

Ważnym i zarazem negatywnym skutkiem permanentnego stresu organizacyjnego jest wypalenie zawodowe (ang. *burnout syndrome*). Pojęcie to ma niezwykle szerokie znaczenie i w zasadzie nie ma powszechnie przyjętej jednej definicji opisującej to zjawisko. Stąd też ze względu na stosunkowo bogatą literaturę przedmiotu dotyczącą tych rozważań przedstawiono i krótko scharakteryzowano kilka wybranych definicji.

W ujęciu ogólnym wypalenie zawodowe jest przedłużającą się reakcją na przewlekłe działające w pracy stresory zarówno emocjonalne, jak i interpersonalne (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 397-422; Maslach, 1998, s. 68-85).

Z kolei Herbert Freudenberger i Geraldine Richelson definiują wypalenie jako „stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody” (Pines, 2000, s. 32-57).

Wielowymiarowa koncepcja Christiny Maslach zaś wskazuje, że wypalenie zawodowe jest „psychologicznym zespołem wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach, 2000, s. 13-31). Więcej na temat wielowymiarowej koncepcji wypalenia zawodowego znajdziemy w dalszej części niniejszego artykułu.

Wracając do kwestii definiowania pojęcia wypalenia zawodowego, Ayala Pines i Elliot Aronson przedstawiają je jako „stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowany przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym” (Pines, 2000, s. 32-57). Warto zaznaczyć, że autorzy ci nawiązują do trzech wymiarów zespołu, jednakże w istocie sprowadzają je do jednego wymiaru, jakim jest wyczerpanie. Wyczerpanie fizyczne przejawia się niską aktywnością, chronicznym zmęczeniem lub osłabieniem. Z kolei wyczerpanie emocjonalne związane jest z poczuciem bezradności i beznadziejności. Wycieńczenie psychiczne prowadzi będzie do powstania negatywnych postaw człowieka wobec siebie, pracy i życia.

Ciekawe omówienie zjawiska stresu zawodowego zawierają wyniki badań Wilmara Schaufeliego i Dirka Enzmana. Według nich „wypalenie jest uporczywym, negatywnym stanem związanym z pracą, występującym u osób ogólnie zdrowych. Charakteryzuje się on głównie wyczerpaniem, któremu towarzyszy dyskomfort psychiczny i fizyczny, poczucie zmniejszonej skuteczności, obniżona motywacja oraz dysfunkcyjne postawy i zachowania w pracy. Ten stan rozwija się stopniowo i wynika z rozbieżności między intencjami a realiami zawodu. Wypalenie często jest procesem samonapędzającym się z powodu nieadekwatnych strategii radzenia sobie” (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005, s. 69). Definicja ta ujmuje najistotniejsze aspekty zespołu i wyznacza, co istotne, implikacje terapeutyczne.

Kolejną propozycją wyjaśnienia omawianego zjawiska jest ta, która została przedstawiona przez Petera L. Brilla. Wskazał on wiele ważnych aspektów wypalenia zawodowego. Jego głównym symptomem jest dysforia, czyli stan związany z niepokojem, przygnębieniem czy obniżeniem efektywności zawodowej. Co więcej, istotną rolę w procesie wypalenia odgrywają również niespełnione oczekiwania w stosunku do pracy czy samego siebie. Autor ten poza tym podkreśla, że symptomy wypalenia muszą być następstwem pracy zawodowej oraz że symptomy te nie są następstwem innej choroby psychosomatycznej (Konieczny, 2014, s. 50).

Następni badacze Kurt Buser oraz Ursula Kaul-Hecker prezentują syndrom wypalenia zawodowego jako „stan wycieńczenia o charakterze duchowym, fizycznym lub uczuciowym, rozwija się powoli lub objawia się nagle w pracy zawodowej, związku, relacjach z członkami rodziny, powstający w wyniku nieustającej presji nadmiernych oczekiwań, często ujawniający się odrazą, niechęcią, cynizmem, chęcią ucieczki, negatywnym nastawieniem, poczuciem winy i ogólnym rozdrażnieniem” (Schröder, 2008, s. 13-14).

Z kolei Helena Sęk przedstawia zjawisko wypalenia zawodowego jako zespół objawów pojawiających się u osób wyczerpanych pracą, tracących siły z powodu nadmiernych wymagań, zmęczonych wykonywaniem obowiązków zawodowych. Wypalenie traktuje jako skutek przewlekłego stresu, który jest charakterystyczny dla ludzi pracujących w zawodach społecznych i usługowych, takich jak np. lekarz, pielęgniarka, nauczyciel, pracownik socjalny, terapeuta (Sęk, 2009, s. 15).

W *Słowniku psychologii* wypalenie zawodowe definiowane jest jako „ostre zaburzenie stresowe bądź reakcja, cechująca się wyczerpaniem wynikającym z przepracowania oraz lękiem, zmęczeniem, bezsennością, depresją i gorszymi wynikami w pracy” (Colman, 2009, s. 860).

Według Jana F. Terelaka ujmowanie wielu aspektów omawianego zjawiska pozwala na wyodrębnienie niektórych wspólnych cech syndromu wypalenia zawodowego (Terelak, 1999, s. 226):

- zespół negatywnych postaw i zachowań związanych z wykonywanym zawodem;
- występuje on u osób, których praca polega na niesieniu pomocy innym ludziom lub na kontakcie z innym człowiekiem;
- często taka praca jest źródłem stresu i frustracji;
- w związku z ograniczonymi zasobami energii ludzkiej dochodzi do emocjonalnego, fizycznego i umysłowego wyczerpania.

Z przedstawionych definicji wynika, że wypalenie zawodowe charakteryzuje się wyczerpaniem organizmu, które spowodowane jest przepracowaniem i stresem występującym wówczas, gdy wymagania stawiane pracownikowi przekraczają jego możliwości i kompetencje. Zatem wypalenie zawodowe postrzegane jest zarówno jako niedopasowanie wymagań środowiska pracy, jak i czynników wewnętrznych jednostki.

Zjawisko to często postrzegane jest jako przejaw stresu chronicznego, choć należy pamiętać, że nie zawsze w wyniku stresu dochodzi do wyczerpania w życiu zawodowym. Maria K. Grzegorzewska przedstawiła najistotniejsze różnice pomiędzy odczuwaniem stresu a wypaleniem zawodowym, co zostało zawarte w tabeli 1. Zauważono bowiem, iż często zamiennie używa się określeń „wypalenie” i „stres” ze względu na fakt, że podobnie postrzegane są sytuacje, które doprowadzają do tych dwóch stanów.

Tabela 1. Rozróżnienie stresu i wypalenia zawodowego

| Stres | Wypalenie zawodowe |
|---|---|
| To nierównowaga stanu intelektualnego, emocjonalnego i fizycznego jednostki | Syndrom postępującego rozczarowania |
| Powstaje na bazie percepcji sytuacji – potencjalnego źródła stresu – jako wywołania zagrożenia lub straty | Emanacja postrzegania przez jednostkę niespełnionych potrzeb oraz niespełnionych oczekiwań |
| Wywołuje pewne reakcje fizyczne i emocjonalne | Charakteryzuje się objawami o charakterze psychicznym i fizycznym, prowadzącymi do obniżenia szacunku wobec własnej osoby na podstawie interpretacji dokonywanych przez jednostkę |
| Może być procesem długotrwałym lub krótkotrwałym | Jest to stan powstający stopniowo w czasie |

Źródło: opracowanie na podstawie (Grzegorzewska, 2006, s. 51)

1. Wielowymiarowy model wypalenia zawodowego

W dzisiejszych czasach coraz większą uwagę poświęca się na opracowanie spójnych modeli teoretycznych wyjaśniających mechanizm wypalenia zawodowego oraz jego etiologię.

W literaturze przedmiotu występuje wiele różnych koncepcji wypalenia zawodowego, jednakże na potrzeby niniejszego artykułu dokładniej zostanie omówiony wielowymiarowy model wypalenia zawodowego.

Od wielu lat badania nad genezą syndromu wypalenia zawodowego prowadzi wspomniana wcześniej C. Maslach, która zjawisko to przedstawia jako proces destrukcyjny, odpowiedzialny przede wszystkim za niskie morale pracowników, absencję, płynność kadr czy słabszą efektywność wykonywanych zadań. Wielowymiarowy model wypalenia zawodowego obejmuje **trójskładnikową definicję wypalenia zawodowego**, do której zalicza się:

- **wyczerpanie emocjonalne** – dotyczy poczucia przeciążenia emocjonalnego i znacznego uszczerplenia zasobów energetycznych wskutek kontaktów z innymi. Związane jest ono przede wszystkim z uczuciem depresji, brakiem

oparcia, bezradnością i wpadnięciem w swoistą pułapkę z powodu wykonywanego zawodu. Do najczęściej występujących objawów wyczerpania emocjonalnego należy przede wszystkim zniechęcenie do pracy, mniejsze zainteresowanie sprawami zawodowymi, a także obniżona aktywność, pesymizm, napięcie psychofizyczne oraz drażliwość.

- **depersonalizację** – wiąże się z negatywnym, bezdusznym reagowaniem na innych ludzi. Przejawami depersonalizacji mogą być np.: obojętność i dystansowanie się wobec problemów drugiego człowieka, powierzchowność kontaktów, skrócenie czasu trwania kontaktów i ich sformalizowanie.
- **obniżoną ocenę własnych dokonań** – odnosi się do radykalnego spadku poczucia swoich kompetencji i utraty przeświadczenia o możliwości odnośnienia sukcesów w pracy z ludźmi. Związane jest to także z negatywną samooceną. Obniżone poczucie dokonań osobistych objawia się w postaci niezadowolenia z osiągnięć w pracy, utraty wiary we własne możliwości, poczucia niezrozumienia ze strony przełożonych, utraty zdolności do rozwiązywania pojawiających się problemów czy niemożności dostosowania się do trudnych warunków zawodowych (Konieczny, 2014, s. 48; Jachnis, 2008, s. 130-131).

Warto zaznaczyć, że istotnymi problemami mogą być niedostateczne wsparcie (lub jego brak) ze strony otoczenia jednostki, a także brak możliwości podnoszenia kwalifikacji i profesjonalizmu.

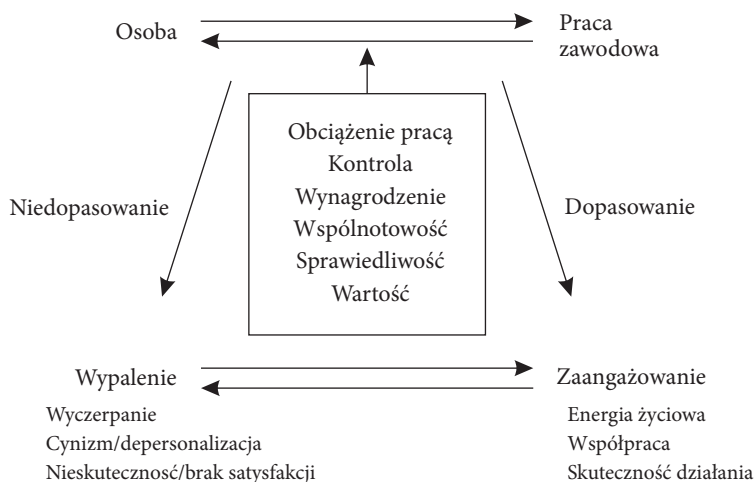
Dalsze prace Maslach we współpracy z Leiterem zaowocowały opracowaniem modelu, w którym istotne znaczenie ma kolejność pojawienia się komponentów wypalenia zawodowego. Okazuje się bowiem, że zjawisko wypalenia zawodowego związane jest przede wszystkim z nadmiernym obciążeniem w trakcie wykonywanych obowiązków, co przejawia się w kilku fazach. Pierwsza z nich charakteryzuje się wyczerpaniem emocjonalnym, które prowadzić może do nadmiernego dystansowania się od skomplikowanych spraw zawodowych oraz ich depersonalizacji. Kolejna faza wskazuje na brak zawodowej satysfakcji z wykonywanej pracy. Zatem istotne znaczenie dla człowieka będzie miało **wypracowanie pewnych technik dystansowania się**, które mogą być traktowane jako istotny czynnik przezwyciężania stresu. Zalicza się do nich przede wszystkim (Wilczek-Rużyczka, 2014, s. 22-23):

- **etykietowanie i używanie profesjonalnego żargonu** – sposób oddzielania swoich uczuć od problemów innych ludzi polegający na używaniu w odniesieniu do nich terminów uprzedmiotawiających bądź określania ich w kategoriach relacji funkcjonalnych;
- **intelektualizację** – oznacza przedstawianie sytuacji w bardziej ogólnych, a dzięki temu w mniej osobistych kategoriach, izolowanie sytuacji, czyli wyodrębnienie obszaru zawodowego i osobistego;

- **wykorzystanie poczucia humoru i obracanie wszystkiego w żart** – techniki pozwalające na redukcję i kontrolę doświadczanych emocji, łącznie z zachowaniami, takimi jak wygadanie się, uzalanie, pośmianie;
- **wycofanie się** – zminimalizowanie swojego zaangażowania w wywołujące stres kontakty z innymi zarówno na poziomie psychicznym, jak i fizycznym.

Wymienione techniki mogą przyczynić się do obniżenia poziomu napięcia emocjonalnego, a co za tym idzie, zmniejszyć poziom stresu. Należy jednak zaznaczyć, że zbyt długie ich stosowanie doprowadzić może do obojętności wobec innych ludzi i ich problemów.

Według Maslach dokładniejsze ujęcie modelu wypalenia zawodowego wskazuje na to, że istotne znaczenie odgrywa również „zaangażowanie zawodowe” jako przeciwieństwo wypalenia. Wspomniane zaangażowanie cechuje się energią, współpracą oraz przekonaniem o własnej skuteczności. Wymiary te mają być przeciwnymi biegunami odpowiednio wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych. Aktywność zawodowa tworzy zatem kontinuum, którego przeciwstawne krańce stanowią wypalenie oraz zaangażowanie (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005, s. 73). Co więcej, źródeł wypalenia zawodowego nie należy szukać tylko i wyłącznie w obciążeniu psychicznym, które wynikać może z interpersonalnych wymogów pracy, ale również w niedopasowaniu pomiędzy pracownikiem a pracodawcą w następujących obszarach: obciążenie pracą, brak możliwości kontroli i podejmowania decyzji w zakresie pełnionych ról, niedostateczne wynagrodzenie, niesprawiedliwość oraz doświadczanie konfliktów wartości (Wilczek-Rużyczka, 2014, s. 24). Graficzne ujęcie modelu dopasowania zawodowego zostało przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Model obszarów dopasowania zawodowego według Christiny Maslach i Michaela P. Leitera
Źródło: opracowanie na podstawie (Wilczek-Rużyczka, 2014, s. 24)

Wymienione na rys. 1 obszary niedopasowania są szczegółowo interpretowane (Wilczek-Rużyczka, 2014, s. 24-26) w następujący sposób.

Zbyt duże obciążenie pracą ma miejsce wówczas, gdy jednemu pracownikowi przydziela się zbyt wiele zadań do wykonania w zbyt krótkim czasie lub są to zadania zbyt złożone i obciążające dla jednego pracownika, a do tego nie ma on zapewnionych odpowiednich środków do ich realizacji. Sytuacja taka ma miejsce często wtedy, gdy w miejscu pracy występują duże deficyty kadrowe, lub wtedy, kiedy pracownik skraca przysługującą mu przerwę w pracy lub rezygnuje z niej, aby w ten sposób sprostać postawionym mu zadaniom. Taka sytuacja, jeśli się przedłuża, prowadzić może do chronicznego przemęczenia pracownika, co uniemożliwia mu odzyskanie sił i powrót do równowagi.

Brak kontroli i współdecydowania występuje wówczas, gdy pracownik nie ma możliwości samodzielnego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów łączących się z wykonywaną przez siebie pracą, a jego działania są ograniczane w znaczny sposób przez nadzór przełożonych lub sztywne przestrzeganie narzuconych zasad. Inną sytuacją ograniczającą samodzielne podejmowanie decyzji przez pracownika jest praca w ciągłym pośpiechu i chaosie, co sprawia, że realizuje on zadania według odgórnego schematu, nie mając możliwości wprowadzenia własnych pomysłów. Jeszcze innym czynnikiem powodującym zmniejszenie możliwości współdecydowania jest brak autonomii, co przejawia się zawodową zależnością od innych osób. Taka sytuacja rodzi w pracowniku poczucie niesprawiedliwości, które stanowi, według Maslach, kolejną formę niedopasowania.

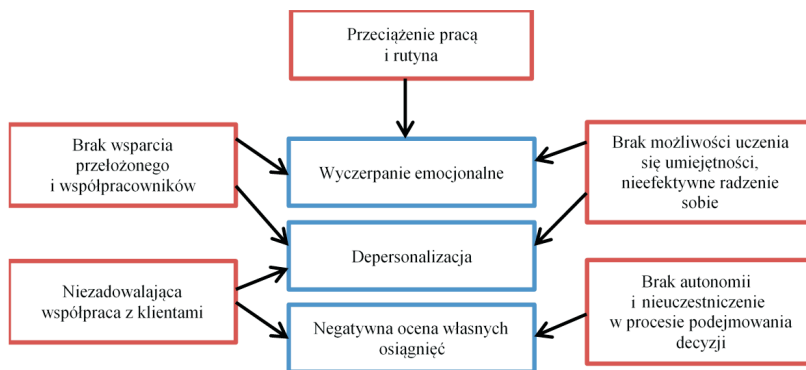
Niesprawiedliwość występuje w sytuacji, gdy nie ma wyraźnie określonych reguł, norm i zasad funkcjonowania struktur organizacyjnych. Brak sprawiedliwości może przybierać formę nierównego traktowania pracowników, z powodu niesprawiedliwego podziału obowiązków, niejednoznacznego przydzielania nagród oraz niesprawiedliwej oceny pracownika. Niesprawiedliwość jest potęgowana, gdy pracownik nie ma możliwości obrony, dochodzenia własnych racji i obiektywnej oceny sytuacji. W konsekwencji powoduje to u niego narastanie poczucia krzywdy.

Rozpad wspólnoty pojawia się wówczas, gdy w grupie współpracowników powtarzają się konflikty, które, jeśli nie są rozwiązywane, nawarstwiają się, powodując pojawienie się między współpracownikami wrogości i braku zaufania. Zwiększa się wówczas poziom stresu, a pracownicy przestają utrzymywać między sobą pozytywne relacje, zwiększa się wzajemna podejrzliwość i nieufność, a zmniejsza możliwość wsparcia społecznego, które jest bardzo istotne w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. Taka sytuacja jest szczególnie niekorzystna w przypadku zawodów, w których praca wykonywana jest zespołowo i powinna być oparta na zaufaniu i szczerości.

Konflikt wartości występuje wówczas, gdy dochodzi do rozbieżności między wymaganiami stawianymi w pracy a osobistymi standardami jednostki. Może dochodzić do takich sytuacji, w których pracownik czuje się zobligowany czy wręcz nakłaniany do nieetycznych działań lub zachowań albo też oczekuje się od niego

zawodowych form aktywności nieprzystających do jego systemu wartości. Na przykład pracownik może być przymuszany do kłamstwa lub oszustwa bądź oczekuje się od niego unikania mówienia prawdy. Innym źródłem konfliktu wartości w pracy może stać się doświadczanie rozbieżności między wzniosłym przesłaniem (misją) a stosowaną na co dzień praktyką, a także obecność ukrytych, niejasnych celów czy zadań instytucji. Inny przykład to sytuacja, gdy pracownik zmuszany jest do wykonywania zadań, które nie są zgodne z jego kwalifikacjami lub które wykraczają poza zakres jego obowiązków zawodowych.

Niedostateczne wynagrodzenie oznacza nie tylko niską gratyfikację finansową za wykonaną pracę, ale ma również głębszy wymiar. Należy wymienić elementy, takie jak brak uznania i pochwały, niski prestiż wykonywanego zawodu, deprecjonowanie znaczenia wykonanego zadania, a także samego pracownika. Brak uznania dla osiągnięć może być okazywany przez przełożonych, współpracowników oraz podopiecznych. W połączeniu z niedostatecznym wynagrodzeniem umniejsza on znaczenie wysiłku i poświęcenia pracownika dla danej sprawy. Bywa, że sam pracownik umniejsza swoje dokonania, pozbawia się poczucia dumy i satysfakcji z własnych dokonań. Taka postawa wynika z niskiego poczucia własnej wartości i również oznacza niedostateczną gratyfikację za pracę. Szeroko rozumiane niedostateczne wynagrodzenie staje się przyczyną niezadowolenia i frustracji (pracownik nie otrzymuje odpowiedniej gratyfikacji za wykonywaną pracę) i zwiększa poczucie niedopasowania.



Rys. 2. Proces wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Konieczny, 2014, s. 49)

Warto w tym miejscu zauważyć, że badania prowadzone nad zjawiskiem wypalenia zawodowego przez C. Maslach wskazują, iż źródeł tego zjawiska należy szukać na trzech płaszczyznach: osobistej, interpersonalnej i organizacyjnej. Biorąc pod uwagę płaszczyzny osobistą i interpersonalną, są to przede wszystkim czynniki, takie jak niepewność, bierność, konflikty, niska samoocena, rutyna czy brak wsparcia, które

przyczyniać się mogą do powstania syndromu wypalenia i w konsekwencji doprowadzić mogą one do wielu patologicznych reakcji. Z kolei typowymi czynnikami na tle organizacyjnym są przede wszystkim te, które związane są z przeciążeniem pracą, nadmierną i drobiazgową kontrolą, niesatysfakcjonującym wynagrodzeniem, złymi relacjami ze współpracownikami, konfliktem wartości czy brakiem poczucia sprawiedliwości (zob. rys. 2).

Na rys. 2 przedstawiono ogólny proces wypalenia zawodowego obejmujący jego poszczególne składowe, czyli wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację oraz negatywną ocenę własnych osiągnięć wraz z wcześniej wymienionymi źródłami, które wpływają na pojawienie się syndromu wypalenia zawodowego.

Zaproponowany przez Maslach i współpracowników wielowymiarowy model wypalenia zawodowego jest powszechnie akceptowany i stosowany w badaniu niniejszej problematyki.

2. Przyczyny, objawy i skutki wypalenia zawodowego

Zespół wypalenia zawodowego związany jest przede wszystkim z charakterem wykonywanej pracy. Zależy on także od wieku i stażu pracy pracownika, przy czym częściej jest on obserwowany wśród młodszych, zarówno wiekiem, jak i stażem pracy. Zespół wypalenia jest także uwarunkowany płcią, chociaż związek między tymi zmiennymi nie jest jednoznacznie określony. Jak się okazuje, większą skłonność do wypalania zawodowego przypisuje się kobietom, przede wszystkim ze względu na ich większą wrażliwość emocjonalną, wyższy poziom empatii przejawiający się m.in. w większej skłonności do identyfikowania się z problemami pacjentów czy klientów. Wyraża się ona w tym, że kobiety są bardziej skłonne do emocjonalnego wyczerpania, mężczyźni zaś do depersonalizacji (Ogińska-Bulik, 2006, s. 145).

Podkreślić należy, że wypalenie zawodowe często uważane jest za przejaw stresu chronicznego, czyli długotrwałego kontaktu z czynnikami silnie stresogennymi. Warto zatem w tym miejscu zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu wymienia się wiele czynników, które mogą sprzyjać wypaleniu. Czynniki te dzieli się zwykle na sytuacyjne, wynikające z cech samej pracy i struktury organizacyjnej oraz indywidualne, wynikające z osobowości i oczekiwań człowieka.

Wśród czynników związanych z pracą i strukturą organizacyjną wyróżnia się zwykle wymagania pracy oraz niedobór lub brak zasobów. Do tych pierwszych zalicza się przede wszystkim stresory związane z pracą (z wykonywanym zawodem) oraz stresory wynikające ze specyfiki pracy z ludźmi (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005, s. 72).

Z kolei niedobór lub brak zasobów obejmuje zwykle czynniki, takie jak wsparcie, informacje zwrotne, autonomia pracy, udział w podejmowaniu decyzji, kontrola własnej pracy, wynagrodzenie oraz możliwości kariery.

Wśród czynników indywidualnych sprzyjających wypaleniu zawodowemu wymienia się zwykle czynniki demograficzne (wiele przeprowadzonych w tym zakresie badań wskazywało, że wyższe wskaźniki wypalenia występowały wśród osób młodych czy u osób z wyższym wykształceniem), czynniki osobowościowe (na procesy wypalenia bardziej podatne mogą być osoby o niskim poziomie odporności psychicznej czy z wysokim poziomem neurotyczności) oraz postawy związane z pracą, a więc np. zbyt wysokie lub nierealistyczne oczekiwania wobec pracy.

Ogólnie rzecz biorąc, czynnikiem niezbędnym do pojawiania się niekorzystnych zjawisk, które prowadzić mogą do wypalenia, jest stres zawodowy wynikający z braku równowagi pomiędzy wymaganiami pracy a zasobami człowieka, głównie z powodu interpersonalnych wymogów pracy.

Warto zatem dokonać przeglądu najczęściej występujących objawów wypalenia zawodowego, by w odpowiednim momencie zareagować i zastosować działania prewencyjne.

Dość obszernie objawy wypalenia podane zostały przez Cary'ego Chernissa. Zalicza on do nich przede wszystkim: uczucie zawodu wobec samego siebie, złość i niechęć, poczucie winy, brak odwagi i obojętność, negatywizm, izolację i wycofanie się, codzienne uczucie zmęczenia i wyczerpania, wielkie zmęczenie po pracy, utrata pozytywnych uczuć w stosunku do klientów, przesuwanie terminów spotkań z klientami, awersja do telefonów i wizyt klientów, niezdolność do koncentrowania się na klientach lub ich wysłuchania, wrażenie bezruchu, cynizm i postawa strofująca wobec klientów, zakłócenia snu, częste przeziębienia i grypy, częste bóle głowy i dolegliwości przewodu pokarmowego, nieuściśloność w myśleniu i niechęć do zmian, nieufność i paranoidalne wyobrażenia, problemy małżeńskie i rodzinne, częsta nieobecność w miejscu pracy (Jachnis, 2008, s. 131-132).

W praktyce spotkać można liczne symptomy związane z występowaniem wypalenia zawodowego. Do najczęściej spotykanych należą objawy behawioralne, afektywne, poznawcze, fizyczne oraz motywacyjne, które wystąpić mogą zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, co zaprezentowane zostało w tabeli 2.

Według H. J. Freudenbergera i Gaila Northa w procesie powstawania syndromu wypalenia zawodowego wyróżnić można kilka faz. Pierwsza z nich obejmuje przymus ciągłego udowadniania własnej wartości przez człowieka, przy zmniejszaniu gotowości do zaakceptowania własnych ograniczeń, co skutkuje wzrostem poziomu zaangażowania w pracę, po to, by udowodnić własną wartość i przydatność. Następnie człowiek zaczyna zaniedbywać własne potrzeby. Kolejną fazą jest występowanie przewartościowania priorytetów i izolacja od otaczającego świata. Wówczas przychodzi faza, w której pracownik potrzebuje profesjonalnej pomocy – jej brak skutkuje postępowaniem procesu wypalenia zawodowego, który objawia się całkowitym wycofaniem się, zmianami w zachowaniu itd. Ostatnie dwie fazy związane

są z pojawianiem się depresji i wszelkich symptomów fizycznych, psychicznych i emocjonalnych (Konieczny, 2014, s. 54-55).

Tabela 2. Możliwe symptomy wypalenia zawodowego

| Poziom indywidualny | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Afektywne | Poznawcze | Fizyczne | Behawioralne | Motywacyjne |
| Depresyjny nastrój, płaczliwość, emocjonalne wyczerpanie, zmienność nastrojów, obniżony poziom kontroli emocjonalnej, lęk, podwyższone napięcie | Bezradność, utrata nadziei i sensu życia, poczucie bezsilności i niemocy, poczucie porażki, niski poziom samooceny, poczucie winy, niezdolność do koncentracji | Bóle głowy, nerwowe tiki, problemy seksualne, nagły spadek lub wzrost wagi, spłylenie oddechu, ciągle zmęczenie, zaburzenia snu, mdłości, niepokój ruchowy | Zwiększona aktywność, impulsywność, wzrost konsumpcji używek, przekładanie spraw na ostatnią chwilę, przejawianie zachowań ryzykownych, narzekanie | Utrata entuzjazmu, rezygnacja, niezadowolenie, rozczarowanie, nuda, demoralizacja, utrata ideałów |
| Poziom indywidualny | | | | |
| Afektywne | Poznawcze | Fizyczne | Behawioralne | Motywacyjne |
| Utrata satysfakcji, zadowolenia z pracy | Cyniczny stosunek do roli zawodowej, poczucie bycia niedocenianym, utrata zaufania do kadry zarządzającej i przełożonych | | Spadek efektywności i produktywności, niski poziom osiągnięć, opóźnienia, wysoka rotacja, kradzieże, wysoka absencja, opór wobec zmian, złe zarządzanie czasem | Utrata motywacji do pracy, kłopoty z przychodzeniem do pracy, tłumienie inicjatyw, niskie morale |

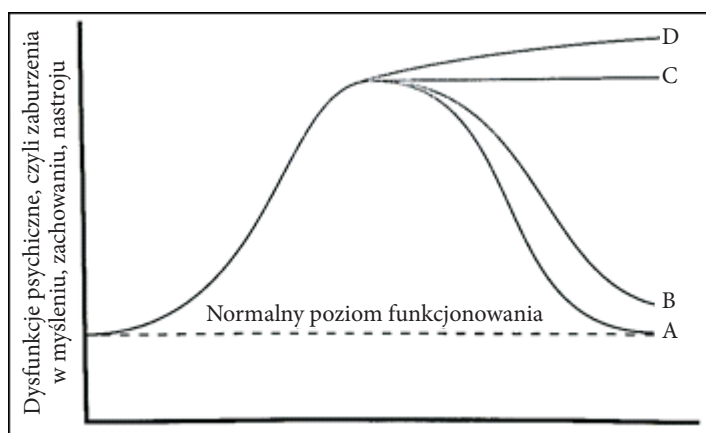
Źródło: opracowanie na podstawie (Konieczny, 2014, s. 53)

Wypalenie zawodowe niesie za sobą negatywne konsekwencje, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i społecznym. Należy jednak zaznaczyć, że nie jest prowadzone wiele badań w zakresie skutków zdrowia fizycznego generowanego przez wypalenie, ponieważ większą uwagę poświęcono konsekwencjom, które powodowane są przez przewlekły stres. Związane jest to z tym, że związek wypalenia, rozumianego jako reakcja na stres, ze stanem zdrowia fizycznego uchodzi za oczywisty (Maslach, 2001, s. 607-611). Z kolei biorąc pod uwagę zdrowie psychiczne, istnieje pogląd, że wypalenie zawodowe może prowadzić do wielu zaburzeń, takich jak uzależnienia, zaburzenia lękowe oraz depresyjne (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 397-422).

Niemniej jednak należy zaznaczyć, że wypalenie ma istotny wpływ na jakość i efektywność wykonywanych w pracy zadań, poprzez słabszą skuteczność, konflikty czy zaangażowanie w pracę. Innymi skutkami wypalenia mogą być również:

zwiększona absencja, zmiana pracy czy porzucenie wykonywanego zawodu. Dodatkowo mogą pojawić się zaburzenia pozazawodowych relacji społecznych (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005, s. 74).

Warto również zastanowić się nad relacją pomiędzy zjawiskami stresu, depresji a chronicznego zmęczenia. Badania, które w tym zakresie przeprowadził P. L. Brill, wskazują na to, że zarówno stres, jak i wypalenie zawodowe powodują u człowieka dysfunkcje psychiczne. Ich przebieg w początkowej fazie jest taki sam, na późniejszym etapie zaś występują pewne różnice, co zaprezentowane zostało na rys. 3.



Rys. 3. Różnica pomiędzy stresem (A, B) a wypaleniem zawodowym (C, D)
Źródło: opracowanie na podstawie (Konieczny, 2014, s. 52)

Analiza rysunku wskazuje na to, że w sytuacji stresu proces adaptacji pozwala człowiekowi wrócić do normalnego poziomu funkcjonowania, natomiast mechanizmy adaptacyjne w przypadku wypalenia zawodowego zawodzą, co powoduje wzrost dysfunkcji psychicznych. Zatem wypalenie charakteryzuje się tym, że występują dodatkowe zmiany w postawach i zachowaniu ludzi, zwłaszcza w odniesieniu do pracy zawodowej (Konieczny, 2014, s. 52).

Jak wskazują najnowsze badania, wypalenie zawodowe może być odwracalne. Należy jednak w odpowiedni sposób udzielić poszkodowanemu specjalistycznej pomocy mającej na celu uwolnienie go od fizycznego i emocjonalnego wyczerpania, a więc redukcję stresu. Ważne są zatem takie działania profilaktyczne, które zwiększą możliwość zachowania optymalnego poziomu energii psychicznej. Mogą to być działania związane ze zwiększeniem aktywności fizycznej, co pozwoli zregenerować siły, wyznaczać realne cele, angażować się w rozwój osobisty.

Podsumowanie

W praktyce codziennego życia człowiek często zmuszony jest do wykonywania różnych zadań w niesprzyjających do tego warunkach. Napotyka on wtedy na pewne przeszkody i trudności mogące nie tylko bezpośrednio zakłócić jego działania, ale również wpływać w negatywny sposób na jego stan psychiczny. Człowiek narażony jest wówczas na funkcjonowanie pod wpływem silnego stresu. W literaturze przedmiotu stres określany jest jako stan lub zmiany organizmu wywołane wszelkimi szkodliwymi bodźcami, powodującymi zaburzenia fizjologicznej i chemicznej równowagi organizmu (homeostazy).

Wypalenie zawodowe postrzega się jako stan wyczerpania, który dla pracownika oznaczać może utratę motywacji do działania, obniżenie efektywności wykonywanych zadań oraz brak satysfakcji z pracy. Z kolei dla pracodawcy wypalenie objawiać się może utratą dyscypliny w firmie, spadkiem wydajności zespołów i w efekcie utratą kadry.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANCZEWSKA M., ŚWITAJ P., ROSZCZYŃSKA J., 2005, *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii”, t. 14, z. 2.
- [2] COLMAN A.M., 2009, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [3] GRZEGORZEWSKA M.K., 2006, *Stres w zawodzie nauczyciela. Specyfika, uwarunkowania i następstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [4] JACHNIS A., 2008, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa.
- [5] KONIECZNY T., 2014, *Stres w organizacji*, Harmonia Universalis, Gdańsk.
- [6] MASLACH CH., 1998, *A Multidimensional Theory of Burnout*, [w:] C.L. Cooper (red.), *Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press, New York.
- [7] MASLACH CH., 2000, *Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] MASLACH CH., 2001, *What Have we Learned about Burnout and Health?*, „Psychology and Health”, vol. 16, nr 5.
- [9] MASLACH CH., SCHAUFELI W.B., LEITER M.P., 2001, *Job Burnout*, „Annual Review of Psychology”, nr 52.
- [10] OGIŃSKA-BULIK N., 2006, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Difin, Warszawa.
- [11] PINES A.M., 2000, *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [12] SCHRÖDER J.P., 2008, *Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia*, Wydawnictwo BC Edukacja, Warszawa.
- [13] SĘK H., 2009, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] TERELAK J.F., 1999, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- [15] WILCZEK-RUŻYCZKA E., 2014, *Wypalenie zawodowe pracowników medycznych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa.