

# Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego

## Work environment impact on professional burnout

*Karina Erenkfeit* <sup>(a, b)</sup>, *Liwia Dudzińska* <sup>(b)</sup>, *Anna Indyk* <sup>(c)</sup>

Zakład Czynników Społecznych i Metodologii, p.o. kierownika: mgr K. Erenkfeit  
Instytut Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego w Sosnowcu  
Dyrektor: dr n. med. Piotr Z. Brewczyński

<sup>(a)</sup> zebranie materiału badawczego

<sup>(b)</sup> opracowanie tekstu i piśmiennictwa

<sup>(c)</sup> opracowanie koncepcji i założeń

### Streszczenie

Wypalenie zawodowe to zjawisko mocno skorelowane ze stresem zawodowym. Zjawisko wypalenia staje się coraz bardziej powszechne i uderza nie tylko bezpośrednio w pracownika, ale również w interesy pracodawcy.

Poczucie wyczerpania psychofizycznego oraz nadmiernego zawodowego obciążenia najczęściej dotyka pracowników służb społecznych. Powstaje na skutek przyjmowania na siebie i/lub nakładania przez pracodawcę zbyt dużego zakresu obowiązków w stosunku do indywidualnych możliwości, zbyt dużego zaangażowania nie spotykającego się z uznaniem oraz brakiem regeneracji sił.

Celem pracy jest zwrócenie uwagi na kwestię wypalenia zawodowego, szeregu syndromów z nim związanych oraz przedstawienie możliwych rozwiązań i środków zapobiegawczych dla tego problemu.

### Summary

Burnout is strongly correlated with job stress. This process becomes more common and not only strikes a worker directly but also the interests of employers and beneficiaries.

A sense of emotional and physical exhaustion and excessive work load usually affects social workers. This load arises from the following factors: too many responsibilities in relation to individual potential, too much unrecognized involvement without appreciation and lack of recuperation.

The aim of this study is to highlight the growing problem of the burnout and a number of associated syndromes including presentation of feasible solutions.

### Wstęp

Wypalenie zawodowe, obok mobbingu, jest jednym z najsilniej skorelowanych ze stresem zjawisk w miejscu pracy. Właśnie chroniczny stres, połączony z negatywnymi rozwiązaniami organizacyjnymi, stanowi trzon wypalenia zawodowego. Pomimo licznych publikacji na temat tego zjawiska [1–7], wciąż należy przypominać pracownikom o jego

objawach, a pracodawcom o jego skutkach. Współcześnie znaczną część czasu w ciągu doby spędzamy na wykonywaniu swoich obowiązków pracowniczych [2] i od jakości środowiska pracy zależą w dużej części rezultaty włożonego w nie wysiłku.

W każdym środowisku życia, w tym także w pracy, występuje wiele stresorów, których część można zaliczyć do obiektywnie mierzalnych (np. oświetle-

Nadesłano: 20.06.2012

Zatwierdzono do druku: 10.07.2012

nie, hałas), dających się ująć ilościowo. Inne stresory mają charakter jakościowy (jak np. nadmiar obowiązków, trudny przełożony), które ciężiej zmierzyć i dlatego nie są powszechnie odbierane jako stresory. Co więcej, istnieją czynniki, które mogą oddziaływać odmiennie na poszczególne osoby – nagradzając lub stresując (np. praca zespołowa może odpowiadać osobie o dużej potrzebie afiliacji, a stresować osobę, która takiej potrzeby nie odczuwa). Niemniej udało się określić symptomy zjawiska, jakim jest wypalenie zawodowe [8].

## Pojęcie wypalenia zawodowego i jego definicje

Wypalenie się w zawodzie rozpoczyna się niezauważenie i najczęściej nie jest rozpoznawane przez osobę, której dotyczy. Najogólniejsza definicja tego pojęcia zakłada, że jest to „przedłużona reakcja na przewlekłe działające w pracy stresory emocjonalne i interpersonalne” [9]. Na początku pojawiają się zmęczenie, napięcie, drażliwość, hiperaktywność na zmianę z oznakami wyczerpania psychofizycznego. Do stanu chronicznego napięcia wskutek stresu z czasem dochodzi utrata energii, zniechęcenie i objawy depresji, odniesione jednakże tylko do sytuacji zawodowej [4].

Zdaniem W. Schaufeli i D. Enzmann najlepiej porównywać wypalenie zawodowe do procesu, który może nastąpić w akumulatorze. Akumulator traci swoją energię stopniowo, mimo, że stale jest doładowywany. Dzieje się tak wtedy, jeśli więcej energii jest z akumulatora pobierane, niż do niego dostarczane. Podobnie dzieje się w procesie wypalenia zawodowego. Dynamiczna równowaga między podażą i zużyciem energii zostaje zakłócona – ludzie dają zbyt dużo z siebie przez zbyt długi czas, a zbyt mało otrzymują w zamian. Jak piszą W. Schaufeli i D. Enzmann, wypalenie jest odroczo- nym rezultatem nierównowagi pomiędzy inwestowaniem i rezultatami [4].

Jako pierwszy objawy te określił terminem „wypalenie” i wprowadził do języka naukowego w roku 1974 amerykański psychiatra Herbert Freudenberger. W artykule *Staff burn-out* [10] użył terminu wypalenie w celu określenia wyczerpania jednostki, spowodowanego zbyt obciążającymi zadaniami stawianymi przez społeczne oraz fizyczne środowisko pracy [7, 9].

Niemal w tym samym czasie co Freudenberger, badania nad zjawiskiem wypalenia zawodowego prowadziła Christina Maslach. Badała sposób radzenia sobie z emocjami w miejscu pracy, przeprowadziła wywiady z osobami związanymi ze świadczeniem usług społecznych, których zawody ukierunkowane były na ludzi [1]. Z badań autorki wynikało, że emocje, które towarzyszą kontaktom

zawodowym z ludźmi cierpiącymi, mogą być źródłem bardzo silnych napięć emocjonalnych. Osoby, które początkowo były bardzo zaangażowane w pracę czuły się wyczerpane emocjonalnie oraz pozbawione wszelkich uczuć [7]. Kolejne badania wykazały, że porównywalne zjawisko dotyczy również wielu innych zawodów, które związane są z opiekuńczymi relacjami między osobą udzielającą pomocy i osobą otrzymującą pomoc.

Obciążające relacje pomocy mogą również występować w organizacjach pozarządowych związanych z wolontariatem, w czasie opieki nad niepełnosprawnym lub przewlekle chorym członkiem rodziny. W sytuacji takiej można mówić o wypaleniu rodzicielskim, małżeńskim lub opiekuńczym [7].

Christina Maslach definiuje wypalenie jako „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób, które pracują z innymi ludźmi w pewien określony sposób” [1]. Wyczerpanie emocjonalne wiąże się z poczuciem nadmiernego przeciążenia psychicznego, brakiem energii fizycznej i psychicznej, czy pustki uczuciowej. Dotyczy ono poczucia znacznego uszczuplenia posiadanych zasobów energii na skutek kontaktów z innymi ludźmi. Depersonalizacja związana jest z występowaniem negatywnych postaw i obronnym dystansowaniem się wobec ludzi, z którymi się pracuje: klientów, pacjentów, uczniów czy wychowanków. Przejawia się w skłonności do traktowania podopiecznych w sposób obojętny, przedmiotowy, pogardliwy, czasem wręcz bezduszny. Obniżona ocena własnych dokonań łączy się z tendencją do negatywnego oceniania własnej pracy oraz kompetencji. Przejawia się również jako utrata przeświadczenia o możliwości odnoszenia sukcesów w życiu zawodowym oraz w pracy z ludźmi. Obniża się osobiste zaangażowanie zawodowe oraz satysfakcja z wykonywanej pracy. Obecność tych trzech elementów składowych wypalenia zawodowego, występujących w charakterystycznym układzie, jest cechą odróżniającą ten syndrom od innych skutków stresu zawodowego [5, 7, 11, 12].

W roku 1983 E. Aronson i A.M. Pines wprowadzili pojęcie wypalenia zawodowego jako stanu, na który składa się wiele objawów: „człowiek czuje się ogólnie dość kiepsko, czuje się wyczerpany emocjonalnie, psychicznie i fizycznie. Ma poczucie bezradności i braku perspektyw, nie jest w stanie emocjonować się pracą i brakuje mu radości życia” [11]. Wypalenie zawodowe najczęściej nie jest konsekwencją sporadycznych traumatycznych zdarzeń, lecz następującym powoli wyniszczaniem psychicznym [5].

Badacze definiują wypalenie jako: „stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowany przez długotrwałe zaangażowanie w sytuację, które są obciążające pod względem emocjonalnym” [11]. Na występowanie wypalenia zawodowego narażeni są również przedstawiciele zawodów, które nie są „ukierunkowane na ludzi”. Syndrom ten może pojawiać się w sytuacjach niezwiązanych z pracą zawodową, na przykład w małżeństwie [11].

Oryginalny pogląd na zjawisko wypalenia zawodowego prezentuje A. Bańka. Proponuje, aby na wypalenie patrzeć z dwóch punktów widzenia, tj. nie tylko, jak na zjawisko specyficznego stresu zawodowego, związanego ściśle z sytuacją pomagania innym ludziom, ale także, jak na zjawisko ogólnego zaniku motywacji, sensu życia, braku perspektyw na przyszłość. To drugie rozumienie A. Bańka określa jako stan ogólnego stresu społeczno-kulturowego. Dochodzi do niego wtedy, gdy nie spełniają się ukształtowane w danej kulturze oczekiwania dotyczące kosztów, jakie każdy winien ponosić w pracy oraz zysków, które w związku z tym każdemu się należą. To rozróżnienie wiedzie do wyodrębnienia dwóch form wypalenia – zawodowego i egzystencjalnego. Mogą się one w pracy zawodowej wzajemnie warunkować [3].

Ostatnio coraz częściej w celu wyjaśniania zjawiska wypalenia zawodowego używane jest pojęcie *dopasowania zawodowego*, oznaczającego harmonijne współdziałanie jednostki i środowiska pracy w zakresie różnorodnych sfer pracy zawodowej. Zgodnie z tą teorią, czynnikiem niezbędnym do powstania niekorzystnych zmian prowadzących do wypalenia zawodowego, jest stres związany z brakiem równowagi między wymaganiami pracy a zasobami jednostki. Bardzo duże znaczenie może mieć rozbieżność między ideałami związanymi z pracą a realiami zawodu. Dlatego na wystąpienie wypalenia zawodowego w największym stopniu narażeni mogą być idealistycznie nastawieni młodzi ludzie, dopiero rozpoczynający swą karierę zawodową i poświęcający zbyt wiele energii na zrealizowanie swoich nierealistycznych oczekiwań. Złe dopasowanie może powstać wtedy, gdy między pracownikiem a pracodawcą nie zostaną rozstrzygnięte istotne kwestie związane ze sprawami zawodowymi lub, gdy w pracy nastąpią zmiany uznane przez pracowników za niekorzystne. Może to następować w sytuacjach, w których pracownik czuje się przeciążony obowiązkami, nie może wpływać na organizację swojej pracy, czuje się zbyt obciążony odpowiedzialnością. Do organizacyjnych poprzedników wypalenia należą również niesprawiedliwa ocena pracownika, wynagrodzenie niewspółmierne do nakładu pracy, utrata kontaktu ze współpracownikami, brak wsparcia [5–7, 11].

## Czynniki sprzyjające powstaniu wypalenia zawodowego

Przyczyn wypalenia zawodowego można szukać na trzech płaszczyznach:

- indywidualnej (czynniki demograficzne i osobowościowe),
- interpersonalnej,
- organizacyjnej.

Do czynników **demograficznych**, mających wpływ na powstawanie i rozwój wypalenia zawodowego zaliczyć można wiek, płeć, wykształcenie czy stan cywilny. W przypadku wieku, wyższe wskaźniki wypalenia obserwuje się u osób młodszych. Związane może to być z brakiem doświadczenia zawodowego lub bolesną konfrontacją swoich nierealnych oczekiwań związanych z pracą i nową rzeczywistością. Taka tendencja wynikać może również z faktu, iż młodzi pracownicy nie wykształcili u siebie mechanizmu radzenia sobie z wypaleniem zawodowym, rzucili lub zmienili pracę i w grupie starszej pozostali jedynie ci, którzy dali sobie z tym radę. Zgodnie z wynikami badań, czynnik emocjonalnego wyczerpania pojawia się częściej u kobiet, przybiera silniejsze natężenie, natomiast mężczyźni uzyskują wyższe wyniki w skali depersonalizacji. Największym stresorem dla kobiet jest konflikt pomiędzy karierą i życiem prywatnym, czyli próba pogodzenia pełnoetatowej pracy z proporcjonalnie większymi od mężczyzn obowiązkami w domu [13]. Pracownicy z zachodnich kręgów kulturowych charakteryzujących się indywidualizmem, (np. mieszkańcy Ameryki Północnej) wykazują się większą podatnością na wypalenie zawodowe, niż osoby z kultur kolektywnych, dla których istotna jest rola wspólnot, grup, zrzeczeń (np. kraje śródziemnomorskie). Ta różnica w tendencji do wypalenia może być częściowo zależna od sposobów radzenia sobie z ciężarem zarówno sukcesu, jak i porażki. W społeczeństwach indywidualistycznych, jednostka widzi swoje problemy jako coś, czemu musi podołać samodzielnie, bez zwracania się o pomoc do innych. Stoi w opozycji do stosunków panujących w kulturach kolektywnych. Tam rodzina i najbliżsi stoją na straży zdrowego podejścia do pracy i równowagą życie zawodowe człowieka na tle reszty elementów świata społecznego [14]. Osoby stanu wolnego lub rozwiedzione doświadczają wyczerpania emocjonalnego częściej, niż osoby będące w związku. Niektóre wyniki badań wskazują również na to, iż osoby z wyższym wykształceniem są bardziej podatne na występowanie wypalenia zawodowego. Związane może to być z większymi oczekiwaniami względem pracy lub zajmowaniem stanowisk nakładających na nie dużą odpowiedzialność.

Do czynników **osobowościowych** wpływających na powstawanie wypalenia zawodowego należą: niski poziom odporności psychicznej, zależność, bierność, zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli, radzenie sobie ze stresem w sposób unikowy, niska samoocena, wysoki poziom neurotyczności i lęku, nieracjonalne przekonania zawodowe i oczekiwania wobec pracy, wysoka reaktywność oraz silna motywacja do pracy. Ofiarom wypalenia się w pracy brakować może również poczucia bezpieczeństwa oraz spełnienia w życiu osobistym [7, 11, 12]. Podatność danej jednostki na występowanie wypalenia zawodowego wiąże się również z umiejętnością prawidłowego gospodarowania własnymi zasobami energetycznymi oraz skutecznej regeneracji sił. W jednym z badań nad cechami osobowościowymi kobiet i ich wpływem na zdrowie [15], ustalono, że kobiety określające siebie jako perfekcjonistki, pesymistki i osoby z niewielkim poczuciem humoru, były bardziej podatne na wypalenie [13].

**Interpersonalnych** źródeł wypalenia szukać należy przede wszystkim w relacjach, jakie zachodzą między pracownikiem a jego klientami. Jedną z najbardziej obciążających relacji jest pomoc, która polega na doradzaniu, motywowaniu, wspieraniu, leczeniu czy opiekowaniu się drugą osobą. W przypadku zawodów polegających na pomaganiu innym, częstą przyczyną wypalenia jest nieumiejętność zachowania równowagi między dbaniem o siebie a dbaniem o innych. Ważne jest, aby poszukiwać wsparcia nie tylko w sobie, ale też u otaczających osób [13]. Do stresorów wynikających z pracy z ludźmi należy również konfrontacja ze śmiercią, agresją czy cierpieniem. Z biegiem czasu problemy klientów mogą zacząć być postrzegane jako zagrożenie dla własnego bezpieczeństwa, mogą również przyczynić się do zachwiania poczucia własnej stabilności. Interpersonalne zagrożenie stanowić mogą również stresujące sytuacje związane z kontaktami z przełożonymi i współpracownikami, takie jak rywalizacja, brak wzajemnego zaufania, przemoc psychiczna czy mobbing. Psycholodzy i socjologowie zwracają uwagę również na wzrost napięć emocjonalnych wynikających ze stopniowego osłabiania się więzi społecznych tak w miejscu pracy, jak i poza nią [16]. Człowiek pozostawiony bez wsparcia, o wiele gorzej radzi sobie z problemami.

Wśród stresorów **organizacyjnych** wymieniane są przede wszystkim: nadmiar obowiązków, konflikt i niejasność ról, presja czasu czy brak zasobów, takich jak wsparcie, informacje zwrotne, autonomia, udział w podejmowaniu decyzji, możliwość kariery czy adekwatne wynagrodzenie, umacnianie się postaw rywalizacji oraz orientacji na sukcesy indywidualne w miejsce zespołowych i inne [16].

Zwraca się również uwagę na szybkie tempo pracy oraz atmosferę zmuszającą do rywalizacji [13], jak np. przyspieszenie tempa rozwoju technologicznego i zwiększający się poziom psychicznego obciążenia pracą (w miejsce obciążenia fizycznego) [16].

Wymienione przyczyny nie wyczerpują pełnego zestawienia czynników powodujących wypalenie zawodowe lub sprzyjających jego powstaniu, zależą one od indywidualnych cech jednostki oraz sytuacji. Jednocześnie należy zaznaczyć, że czynniki te nie muszą przyczynić się do powstania zjawiska wypalenia zawodowego, tylko zwiększają prawdopodobieństwo jego wystąpienia.

## **Stadia rozwoju wypalenia zawodowego**

Wypalenie jest procesem, który rozwija się powoli i niespodziewanie. Pierwsze sygnały mogą być niedostrzegane lub bagatelizowane. Aby jednak „(...) móc się wypalić, trzeba najpierw płonąć żądzą działania” [5]. Ludzie zagrożeni wypaleniem zawodowym na początku angażują się w pracę zawodową całym sercem, oczekują bardzo dużo od własnej osoby, spychają własne potrzeby na dalszy plan, chętnie podejmując się nowych zadań zawodowych. Początkowa fascynacja nowymi doświadczeniami, energia oraz ogromny zapał stopniowo ustępują miejsca wyczerpaniu, niechęci do swojej pracy. Wypalenie zawodowe coraz częściej jest związane z erozją zaangażowania w pracę [1]. Człowiek na początku może postrzegać ów proces w kategoriach osobistych korzyści. W pierwszym okresie jest on bardzo wydajny i efektywny, co może zostać dostrzeżone przez innych ludzi i spowodować obarczanie go coraz to nowymi i bardziej wymagającymi zadaniami. W pewnym momencie wysiłek, zarówno fizyczny jak i psychiczny może przekroczyć granice wyczerpania danej osoby, w sytuacji takiej powstaje ryzyko wypalenia. Sposób radzenia sobie z tym obciążeniem oraz wsparcie zewnętrzne decydują o tym, jak potoczą się losy pracownika. Jeden z opisów procesu wypalania proponują Freudenberger oraz North [5]:

### **Stadium 1**

**Przymus nieustannego udowadniania własnej wartości, a co za tym idzie dążenie do bycia wydajnym i efektywnym pracownikiem.** Z czasem to zaangażowanie i pracowitość przekształcić się mogą w swoistego rodzaju konieczność, spowodowaną zbyt dużymi wymaganiami wobec własnej osoby i swojej pracy, co redukuje możliwość akceptacji własnych ograniczeń i barier. Momentem kluczowym dla zatrzymania tego procesu może być dostrzeżenie tej cienkiej granicy między dążeniem do efektywnej i wydajnej pracy a wspomnianym wewnętrznym przymusem oraz ustalenie własnego rytmu i tempa pracy, uwzględniającego indywidualne możliwości i ograniczenia.

## **Stadium 2**

**Wzrost zaangażowania w pracę.** Na tym etapie wzmacnia się poczucie, że wszystkie zadania wykonywać należy samemu, aby udowodnić własną wartość. Powierzanie wykonania zadań współpracownikom może być trudne i uciążliwe, a czasem nawet postrzegane jako ryzykowne dla własnego poczucia niezbędności. Na tym etapie bardzo ważne jest ćwiczenie umiejętności delegowania zadań.

## **Stadium 3**

**Zaniedbywanie własnych potrzeb.** Na dalszy plan spychane są potrzeby związane z odprężeniem się, spędzaniem czasu wolnego czy kontaktami społecznymi. Nasila się poczucie, że w ogóle nie ma się potrzeb innych, niż potrzeby związane z realizowaniem się w życiu zawodowym, dotyczy to również potrzeb seksualnych. Niejednokrotnie dochodzi do nadużywania takich substancji jak: alkohol, nikotyna, kofeina lub innych środków psychoaktywnych, np. środków nasennych (w związku z tym że najpóźniej w tym stadium pojawiają się zaburzenia snu).

## **Stadium 4**

**Utrata dużej ilości energii, spowodowana zaburzeniem proporcji między potrzebami wewnętrznymi a zewnętrznymi wymogami.** Prowadzi to do całkowitego wyczerpania zapału. Mogą występować zachowania niewłaściwe, takie jak: brak punktualności, zapominanie o terminach spotkań albo mylenie ich. Ważne jest, aby nie tłumaczyć tych zachowań zmęczeniem oraz nadmiernym przeciążeniem, lecz dostrzec swój udział we wzmagającym się procesie utraty energii.

## **Stadium 5**

**Przewartościowywanie.** Priorytety ulegają zmianie. Kontakty społeczne mogą zostać uznane za obciążające, a uznane za ważne na poprzednich etapach życia cele są deprecjonowane. Na tym etapie w uświadomieniu sobie, że zaszła w nas zmiana oraz cofnięciu negatywnych przewartościowań pomoc może wznawianie wcześniejszych przyjaźni.

## **Stadium 6**

**W konfrontacji z pojawiającymi się problemami konieczne jest stosowanie mechanizmu wyparcia.** Charakterystycznymi symptomami dla tego stadium są odizolowywanie się od innych ludzi, cynizm, deprecjonowanie rzeczywistości, brak cierpliwości, nietolerancja oraz dewaluowanie świata zewnętrznego. Pojawiają się dolegliwości fizyczne oraz znacznie spada skuteczność i produktywność. Kontakty z innymi osobami charakteryzują się bezradnością i są pozbawione empatii. Na tym etapie potrzebna jest już profesjonalna pomoc.

## **Stadium 7**

**Ostateczne wycofanie się.** Sieć społeczna postrzegana jest jako wroga i nadmiernie obciążająca. Człowiek traci orientację, perspektywy oraz nadzieję na przyszłość, jest zupełnie wyobcowany, ma poczucie skrępowania, automatyzacji własnych działań. Zaspokojenia potrzeb szuka w alkoholu, narkotykach czy innych środkach psychoaktywnych.

## **Stadium 8**

**Znaczące zmiany w zachowaniu.** Proces izolowania się i wycofywania postępuje. Każde zainteresowanie za strony świata zewnętrznego odbierane jest niczym atak. Czasem występują również reakcje paranoidalne.

## **Stadium 9**

**Utrata poczucia posiadania własnej osobowości.** Pojawienie się przekonania, że funkcjonuje się automatycznie, zanik przekonania, że jest się autonomiczną jednostką.

## **Stadium 10**

**Poczucie wewnętrznej pustki.** Co pewien czas występować mogą ataki paniki i reakcje fobiczne. Człowiek może odczuwać lęk przed ludźmi, który przybiera postać fobii społecznej. Pojawiać mogą się nadmierne próby zastępczego zaspokajania potrzeb.

## **Stadium 11**

**Depresja.** Charakterystyczne stany to rozpacz, wyczerpanie i obniżenie nastroju. Pojawiać się mogą myśli samobójcze.

## **Stadium 12**

**Pełnoobjawowa postać wypalenia.** Całkowite wyczerpanie psychiczne, emocjonalne i fizyczne. Mała odporność organizmu na infekcje oraz większa podatność na wystąpienie chorób serca, układu krwionośnego i pokarmowego.

Psycholodzy z American Psychology Association zaproponowali skrócony opis zjawiska wypalenia w postaci pięciu charakterystycznych dla tego procesu etapów [7]:

- *miesiąc miodowy* – okres nacechowany zadowoleniem z pracy i odczuwaniem pełnej satysfakcji ze swoich osiągnięć zawodowych; charakterystyczne stany to entuzjazm i niespożyta energia;
- *przebudzenie* – następuje uświadomienie sobie, że idealistyczna ocena pracy jest nierealistyczna; człowiek zaczyna pracować coraz więcej i ponad swoje siły, aby ten obraz nie uległ zaburzeniu;
- *szorstkość* – na tym etapie pojawiają się problemy w sferze kontaktów społecznych, zarówno

- z kolegami z pracy jak i z klientami; wypełnianie zadań zawodowych wymaga w tym okresie większego wysiłku;
- *wypalenie pełnoobjawowe* – pełne wyczerpanie psychiczne i fizyczne; pojawiać mogą się stany depresyjne, poczucie pustki oraz chęć ucieczki z pracy;
- *odradzanie się* – okres regeneracji, „leczenia ran” powstałych w wyniku wypalenia zawodowego.

U pracownika, którego zdolności adaptacyjne uległy załamaniu na początku pojawiają objawy wyczerpania emocjonalnego. Pracownik, który nie potrafi poradzić sobie z tym stanem usiłuje bronić się przed zbyt bliskimi i obciążającymi relacjami z klientami, zwiększając dystans emocjonalny oraz traktując ich coraz bardziej przedmiotowo i obojętnie, co prowadzi do ich depersonalizacji. Zachowania takie prowadzą do obniżonej satysfakcji z pracy oraz do negatywnej oceny własnych osiągnięć, co w konsekwencji skutkuje poczuciem braku dokonań osobistych w pracy [1]. W modelu tym kolejne etapy wypalenia pojawiają się w określonej kolejności, są ze sobą powiązane i wzajemnie się wzmacniają [7].

### Koszty wypalenia zawodowego i skala zjawiska

Symptomy powstania wypalenia zawodowego sygnalizują jednocześnie zakres kosztów, jakie ponoszone są przez jednostkę (kosztów psychicznych, fizycznych i finansowych). Autorską listę objawów wypalenia przedstawia B. Brewster, [17] wymieniając:

- wyczerpanie fizyczne – utrzymujące się zmęczenie bez widocznej przyczyny. Możliwa utrata apetytu, chudnięcie;
- bezsenność – pojawienie się przypadłości u osób dobrze dotąd spiających;
- napięcie mięśniowe – objawia się w różnorodnych bólach bez wyraźnej przyczyny, we wzroście potliwości i problemach gastrycznych;
- migrenowe bóle głowy – u osób stale cierpiących na migrenę zwiększona częstotliwość ataków;
- niezdolność do podejmowania decyzji – dawniej bardzo zdecydowane osoby stają się zauważalnie niezdecydowane;
- poczucie nadmiernego obciążenia pracą – niemożność poradenia sobie z ilością pracy, czy spokojnego przeanalizowania jej jakości często mogą wskazywać na początki syndromu, a nie na rzeczywiste przeciążenie;
- utrata entuzjazmu – mechaniczne reagowanie na zadania, poczucie znudzenia pracą;
- niecierpliwość i irytacja – drobne frustracje prowadzą do nadmiernie ostrych reakcji;

- utrata zainteresowania – uczniowie i problemy zawodowe są traktowane stereotypowo;
- obojętność wobec nowych idei;
- uzależnienia – może to być nadmierne picie alkoholu, nadużywanie leków uspokajających lub sięgnięcie po narkotyki;
- cynizm – jako jedna z form poczucia humoru, cynizm pozwala bronić się przed wypaleniem, kiedy jednak staje się jedyną formą stosunku do klientów świadczy, że wypalenie już nastąpiło;
- inercja – trudności do zabrania się do jakiegokolwiek pracy, odsuwanie wysiłku na później;
- izolowanie się – dotąd towarzyskie osoby odsuwają się od współpracowników, mogą mieć trudności w porozumiewaniu się twarzą w twarz;
- reakcja *mea culpa* – obwinianie siebie za niepowodzenia w pracy;
- oskarżanie innych za niepowodzenia – niezależnie od natury niepowodzeń wini się wszystkich: uczniów, rodziców, system, kierownictwo, tylko nie siebie.

B. Brewster opisał wypalenie, również pod kątem objawów somatycznych jednostki [17]. Często znakami ostrzegawczymi są takie sygnały, jak nieustępujące objawy przeziębienia, ból głowy, bezsenność i uczucie irytacji. Krótki wypoczynek, hobby lub zmniejszenie obciążenia pracą na pewien czas często wystarczy, aby powrócić do właściwego funkcjonowania. Wypalenie w stopniu bardziej zaawansowanym występuje wtedy, gdy opisany syndrom utrzymuje się dłużej. Wybuchy irytacji, traktowanie ludzi z pogardą i ogólnie gorsze wykonywanie zadań są tu typowe, chociaż sygnały różnią się w zależności od osoby. Interwencja wymaga dłuższego odpoczynku, urlopu oraz zainteresowania się czymś innym, niż praca. W tym stadium na walkę z wypaleniem trzeba przeznaczyć więcej energii, żeby osiągnąć rezultaty. Skuteczna interwencja może wymagać udziału innych osób. Następnie rozwijają się objawy psychologiczne i psychosomatyczne, np. napady depresji, dolegliwości żołądkowe, nadciśnienie. Powszechne jest uczucie osamotnienia i alienacji. Na tym etapie częściej występują też – obok tych związanych z pracą – inne kryzysy, np. rodzinne. W tym stadium człowiek dotknięty wypaleniem odczuwa największe problemy i najmniejszą satysfakcję ze swojej pracy. Oprócz osoby, której to dotyczy, cierpią również współpracownicy, przyjaciele i rodzina. Czasami konieczna jest, choć nie zawsze pomocna, interwencja lekarska.

Pracownik szukając pomocy medycznej w kontakcie z lekarzem rzadko ma możliwość przedstawienia swojej sytuacji zawodowej, a lekarz, w związku z tym nie może postawić prawidłowej diagnozy i zastosować właściwych środków. Gdy pracownik nie uzyska właściwej pomocy, straty

powodowane przez wypalenie zawodowe są znaczne. W wymiarze indywidualnym pracownik może stracić pracę, może wystąpić obniżenie samooceny, zakłócenie relacji rodzinnych, degradacja zdrowia psychicznego i fizycznego, pogorszenie pozycji poszkodowanego na rynku pracy.

Skutki **organizacyjne** to przede wszystkim, po początkowym okresie wysokiej wydajności pracownika, obniżenie jego produktywności, straty finansowe w postaci zwolnień chorobowych, ewentualne koszty związane z zatrudnieniem i przekwalifikowaniem nowego pracownika, pogorszenie relacji pracowniczych, co demotywuje i dezorganizuje pracę pozostałych osób. Pracodawca po zatrudnieniu pracownika najczęściej młodego, wysoce zmotywowanego do pracy i kreatywnego, po okresie narażenia na wypalenie zostaje „obciążony” pracownikiem cynicznym i nieproduktywnym. Może to skutkować obniżeniem zaufania do zatrudniania pracowników młodych i bez większych doświadczeń zawodowych.

Koszty **społeczne**, to pojawienie się na rynku pracy osób, które po negatywnych doświadczeniach zawodowych i bez odpowiedniej kuracji, mają niższe szanse na satysfakcję z pracy, czy nawet na prawidłową karierę zawodową. Pojawiają się też zawyżone koszty medyczne związane z opieką nad wypalonymi pracownikami oraz wzrost stawek ubezpieczeń społecznych z tytułu chorób związanych ze stresem.

Syndrom wypalenia zawodowego oraz blisko związany z nim stres zawodowy stanowią stale narastający problem społeczny. Negatywne konsekwencje tych zjawisk mają charakter zdrowotny i ekonomiczny, a skala ich występowania rośnie w szybkim tempie. Wyniki analizy przeprowadzonej na próbie prawie 16.000 pracowników we wszystkich krajach Unii Europejskiej wykazały, że około 29% respondentów (niemal co trzecia badana osoba) oświadczyło, iż ich praca powoduje negatywne konsekwencje dla ich zdrowia i samopoczucia. Badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych ujawniły, że ponad 75% respondentów skarży się na poziom stresu i napięcia, powodowanego przez ich pracę oraz wierzy, że ilość napięcia nieustannie wzrasta [16].

Mówiąc o ryzyku wypalenia wymienia się najczęściej lekarzy, pielęgniarki, nauczycieli, pracowników socjalnych, pedagogów, psychologów, psycho terapeutów, kuratorów sądowych, policjantów, pracowników służb więziennych i ratowniczych [18].

Wyodrębniono cechy indywidualne, które towarzyszą osobom najbardziej narażonym na wypalenie zawodowe: nadmierne angażowanie się w pracę, duże oczekiwania względem własnej osoby, negowanie własnych granic obciążenia, spychanie na dalszy plan osobistych potrzeb i interesów, czy dobrowolne i chętne przyjmowanie dodatkowych

obowiązków i zadań [18]. Pozwalają one na sformułowanie hipotezy mówiącej, że wypalenie zawodowe dotyczy najlepszych.

## Środki zaradcze

Jednym z możliwych sposobów uniknięcia wypalenia zawodowego jest prawidłowe dopasowanie typu osobowości zawodowej do wykonywanej pracy [19]. Dopasowanie pomiędzy potencjałem jednostki a warunkami pracy jest uważane za kluczowy czynnik efektywności pracy. Niedopasowanie może prowadzić do spadku motywacji i produktywności, niezadowolenia z pracy, a nawet wypalenia zawodowego i porzucenia pracy. Czyste typy osobowości zawodowej Holland wyodrębnił zgodnie z sześcioma grupami zainteresowań zawodowych: realistycznych (zajęcia wymagające umiejętności manualnych i sprawności technicznej), badawczych (zainteresowania naukowe, eksperymentowanie, teoretyzowanie, itp.), artystycznych (tworzenie, zamiłowanie do muzyki, aktorstwa, itp.), społecznych (uczenie, leczenie, pomaganie, itp.), przedsiębiorczych (negocjowanie, handlowanie, przekonywanie innych, itp.), oraz konwencjonalnych (organizowanie i kontrolowanie pracy biurowej, tworzenie i przestrzeganie regulaminów oraz przepisów, itp.). Oczywiście czyste typy występują bardzo rzadko. W rzeczywistości większość z nas posiada cechy charakterystyczne dla kilku typów, choć ich cechy są w różnym stopniu nasilone. O naszej osobowości pracy świadczą typy dominujące (zazwyczaj bierze się pod uwagę 2 lub 3 najsilniejsze) [19].

Podkreśla się, że najważniejszym elementem walki z wypaleniem zawodowym jest profilaktyka, która jest najbardziej skuteczną strategią walki. Formuluje się zalecenia, do których powinien stosować się pracownik w wymiarze **indywidualnym**:

- żyj higienicznie – dbaj o siebie (bo nikt inny tego nie zrobi) – śpij wystarczająco długo, jedz zdrowo, szanuj swoje siły; zachowuj równowagę pomiędzy pracą a relaksem; bądź aktywny, uprawiaj sport (umiarkowanie wyczerpujący); regeneruj siły po każdym poważniejszym wysiłku;
- myśl pozytywnie – nie koncentruj się nadmiernie na przeszłości, szczególnie na swoich błędach i porażkach; porzuć poczucie winy – gdybyś wiedział, jak to zrobić, to byś tak przecież zrobił; wyciągnij wnioski i idź dalej;
- świadomie zarządzaj własnym czasem – koncentruj się na priorytetach, a nie na „wszystkich” sprawach do załatwienia; priorytet to ta sprawa, która jest naprawdę ważna i pilna;
- wyznaczaj cele i koncentruj się na ich realizacji – perspektywa i lista priorytetów pomoże ci nie denerwować się drobiazgami, a walczyć o to, co naprawdę ważne;

- rozwijaj się nieustannie, pracuj nad sobą, ale się zbyt nie forsuj.

#### W zakresie kontaktów z innymi:

- dbaj o kontakty, uwzględnij w swoim kalendarzu terminy spotkań towarzyskich;
- nie izoluj się od innych, włącz się w działanie jakiejś grupy;
- proś o pomoc, kiedy tylko jej potrzebujesz;
- ćwicz rozumienie i tolerancję.

#### W firmie:

- ćwicz asertywność (umiejętność uprzejmego, ale stanowczego odmawiania);
- bądź odpowiedzialny, nie dopuszczaj do przeciążenia cię obowiązkami;
- jeśli jesteś przełożonym – deleguj podwładnym zadania zamiast sam je wykonywać;
- podwładnych proś o propozycje rozwiązania konkretnych problemów, a nie tylko o zgłaszanie ci ich istnienia [16].

### Podsumowanie

Trudne do identyfikacji i obiektywnej oceny zjawisko wypalenia zawodowego stwarza szerokie pole do dyskusji. Gdy pracownik zrozumie, że nie może podjąć swoim obowiązkom zawodowym, czuje zagrożenie z obawy o negatywną ocenę ze strony pracodawcy. Wynika to z faktu, iż trudności w pracy w pierwszej kolejności przypisuje się braku umiejętności czy pracowitości. Interpretacji tej sprzyja tzw. „rynek pracodawcy”, w której to stroną silniejszą na rynku pracy jest strona popytu, a nie podaży. Duża konkurencja sprawia, że pracownicy nie skarżą się na warunki pracy i znoszą przeciążenie. Ta sytuacja tylko pozornie wydaje się komfortowa dla pracodawcy. W większości branż i na wielu stanowiskach pracy koszty wyszkolenia nowego pracownika przerastają oszczędności, jakie wynikają z obciążenia go dodatkowymi obowiązkami. Oprócz tego, pracownik zmotywowany jest bardziej opłacalny dla firmy, ze względu na zaangażowanie, jakie wkłada w pracę, co przekłada się na efektywność.

Ochronie pracownika przed zagrożeniami psychospołecznymi nie jest jeszcze nadana w Polsce odpowiednia ranga, co oznacza niedostatek odpowiednich tradycji w służbie medycyny pracy. Niemniej prowadzone są w tym zakresie działania prewencyjne np. w postaci badań psychotechnicznych przed przyjęciem do pracy, badań okresowych i kontrolnych. Pracownik może liczyć na zwolnienie lekarskie, kiedy odczuwa przeciążenie psychiczne związane z pracą, jednak przede wszystkim sam musi zachować rozwagę i samodzielnie wprowadzać działania prewencyjne, m.in. poprzez zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (*work-life balance*).

### Piśmiennictwo

1. Maslach Ch.: Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej [w:] Sęk H. (red.): Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000: 13-31.
2. Sęk H.: Zespół wypalenia zawodowego. Wprowadzenie teoretyczne [w:] Sęk H. (red.): Wypalenie zawodowe – psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania. Zakład Wydawniczy K. Domke, Poznań 1996: 23-.
3. Bańka A.: Czynniki „wypalenia się” zawodowego u pracowników zajmujących się pomaganiem ludziom [w:] Bańka A. (red.): Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej. Print-B, Poznań 1992: 140-.
4. Schaufeli W., Enzmann D.: The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis. Taylor and Francis, London 1998, 1, 186 [w:] Szmagałski J.: Wypalenie zawodowe a stres w pracy. Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze 2004; 4: 3-12.
5. Litzke S.M., Schuh H.: Stres, mobbing i wypalenie zawodowe. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007; 165-180.
6. Sekułowicz M.: Nauczyciele szkolnictwa specjalnego wobec zagrożenia wypaleniem zawodowym: analiza przypadków. Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2005.
7. Bilka B.: Jak feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego. Niebieska Linia: 4; 2004.
8. McMichael A.J.: Osobowościowe, behawioralne i sytuacyjne modyfikatory stresorów w pracy [w:] Cooper G.L., Payne R. (red.): Stres w pracy. PWN, Warszawa 1987.
9. Anczewska M., Świtaj P., Roszczyńska J.: Wypalenie zawodowe. Postępy Psychiatrii i Neurologii 2005; 14(2): 67-77.
10. Freudenberger H.: Staff burn-out. Journal of Social Issues 1974; vol. 30, issue 1: 159-165.
11. Anczewska M., Świtaj P., Roszczyńska J.: Wypalenie zawodowe. Postępy Psychiatrii i Neurologii 2005; 14(2): 67-77: za: Aronson E., Pines A.M., Kafry D.: Ausgebrannt. Vom Überdruss zur Selbstenfaltung. Klett-Cotta Verlag; Stuttgart 1983.
12. Schultz D.P., Schultz S.E.: Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
13. Bruce S.P.: Recognizing stress and avoiding burnout. Currents in Pharmacy Teaching and Learning 2009; vol. 1: 57-64.
14. Goutas L.J.: Burnout. The Write Stuff 2008; vol. 17: 3. Dostępne: [http://www.lehnerexecutive.com/www/pdf/Goutas\\_%20the%20write\\_stuff.pdf](http://www.lehnerexecutive.com/www/pdf/Goutas_%20the%20write_stuff.pdf) Data korzystania: 4.05.2012 r.
15. Fry P.S.: Perfectionism, humor and optimism as moderators of health outcomes and determinants of coping styles of women executives. Genetic, Social and General Psychology Monographs 1995; 121: 211-245.
16. Dyląg A. i wsp.: Praca – Kariera – Wypalenie Zawodowe, 30-34 [w:] Rybakiewicz J. (red.): Człowiek w dżungli współczesności. Wydawnictwo Park, Bielsko-Biała 2004.
17. Brewster B.: Wypalenie [w:] Jerzy Szmagałski (red.): Nadzór i zarządzanie w pracy socjalnej. MIPPS, Warszawa 1993.
18. Zbyrad T.: O wypaleniu zawodowym w szkolnictwie specjalnym. Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze 2008; 8.
19. Holland J.L.: Making vocational choices: a theory of carers. Prentice Hall, Englewood Cliffs 1973.

Adres do korespondencji:

Karina Erenkfeit  
 Kościelna 13, 41-200 Sosnowiec  
 tel. (32) 634 12 25  
 mail: [k.erenkfeit@imp.sosnowiec.pl](mailto:k.erenkfeit@imp.sosnowiec.pl)