



Agata Białowas<sup>1</sup>

Pod merytoryczną opieką kpt. dr. Tomasza Landmanna

## WYPALENIE ZAWODOWE – EPIDEMIA I WYZWANIEM SPOŁECZNYM XXI WIEKU

**Streszczenie:** *Przedmiotem rozważań zawartych w artykule, jest analiza zjawiska wypalenia zawodowego – określanego również jako choroba cywilizacyjna XXI wieku. Niniejszy artykuł, został poświęcony wyjaśnieniu definicji wypalenia, przedstawieniu przyczyn oraz przebiegu syndromu. Ponadto wyeksponowano kompendium elementarnej wiedzy w kontekście skutków i zapobiegania wypaleniu zawodowemu, w oparciu o najnowszą literaturę przedmiotu.*

**Słowa kluczowe:** *wypalenie zawodowe, nadmierny stres, choroba cywilizacyjna, brak autonomii, wyalienowanie społeczne*

### WSTĘP

Wypalenie zawodowe jest relatywnie nowym, lecz powszechnym zjawiskiem, którego postrzeganie ewoluowało wraz z rozwojem cywilizacyjnym, a w tym dynamizacją i rywalizacją na rynku pracy. Dało to podwalinę do wzrostu oczekiwań i wymagań pracodawcy względem pracowników. Pierwsze prace badawcze nad problematyką, datuje się na lata siedemdziesiąte XX wieku, jednak nie oznacza to, że syndrom ten nie występował wcześniej<sup>2</sup>. Jest rzeczą interesującą, że oprócz wspomnianych wymagań, zmienił się również kanon kariery, postawy etyczne i relacje społeczne w miejscach pracy. Należy zwrócić uwagę, że kryteria jakości pracy bezustannie się zwiększają, czas pracy się wydłuża, wynagrodzenie mimo wysiłku nie zostaje zwiększone, a dzięki ogólnodostępnym możliwościom kształcenia się, rynek pracy przepełniony jest wykwalifikowanymi osobami, zatem pracownicy często nie mogą być pewni swojego zatrudnienia. Wszystkie te determinanty, powodują sukcesywną utratę energii, chroniczne zmęczenie, utratę czynników mobilizacyjnych generujących efektywną pracę, a nawet poczucie braku satysfakcji zawodowej<sup>3</sup>.

### 1. CHARAKTERYSTYKA I DEFINICJA WYPALENIA ZAWODOWEGO

Syndrom wypalenia zawodowego, pojawia się u takich reprezentantów profesji, u których kontakt z drugim człowiekiem jest nieodłącznym elementem determinującym sukces, powodzenie, podczas wykonywania codziennych obowiązków służbowych. Jednak mając do czynienia w trudach dnia codziennego z negatywnymi emocjami, napięciem a nawet przyglądając się ludzkim katuszom,

<sup>1</sup> Agata Białowas – studentka I roku stacjonarnych studiów II stopnia na kierunku Bezpieczeństwo Narodowe w Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu.

<sup>2</sup> M. Karczła, *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, wyd. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2013, s.110

<sup>3</sup> T. Chirkowska-Smolak, *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, zeszyt 4, s. 257.

przedstawiciele takich zawodów mogą odczuwać skutki tej interakcji, które w konsekwencji mogą prowadzić do obciążenia zawodowego, w tym do silnego przejmowania się porażkami oraz obniżeniem satysfakcji zawodowej<sup>4</sup>. Wypalenie, nierzadko utożsamiane z wyczerpaniem, stało się terminologią używaną podczas określania poziomu przemęczenia fizycznego jak i psychicznego. Charakteryzuje się tym, że daje się we znaki gwałtownie, pojawia się nagle, nieoczekiwanie. Jednak może być także procesem, podczas którego zmęczenie fizyczne jak i emocjonalne, duchowe, stopniowo narasta. Istotą rzeczy jest fakt, iż oznaki owego wypalenia nie są niewątpliwie postrzegane jedynie w miejscu wykonywania pracy, lecz również poza nią – chociażby podczas przebywania z osobami bliskimi, rodziną czy przyjaciółmi<sup>5</sup>. W ujęciu H. I. Freudenberger, który jako pierwszy w 1974 roku zdefiniował zjawisko wypalenia zawodowego, opisywał je jako: *stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody*<sup>6</sup>. Generalizując, prekursor definicji zjawiska wypalenia zawodowego, wyeksponował cały szereg swoistych zachowań, takich jak: impulsywność, wahania nastrojów, przewlekłe uczucie zubożenia, wyodrębnił również fizyczne objawy spośród których wymienić należy częste migreny, a nawet skłonność do nagminnego zachorowania<sup>7</sup>. Odnosząc się do rozważań A. M. Pinesa i E. Aronsona: *wypalenie jest stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania powodowanego przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym*<sup>8</sup>. Analizą zjawiska wypalenia zawodowego zajmowała się również C. Maslach, która zaproponowała następującą definicję owego zjawiska *wypalenie jest zespołem wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonania osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób*<sup>9</sup>. Po przytoczeniu kilku definicji pochodzących od różnych autorów, można wysunąć wniosek, iż wypalenie zawodowe jest tak naprawdę końcowym etapem całego procesu. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż syndrom wypalenia zawodowego, w dużej mierze występuje docelowo u takich osób, którzy na początku swojej pracy zawodowej byli wysoce umotywowani i nieprzeciętnie zaangażowani wykonywaniem czynności zawodowych.

W odczuciu Freudenbergera początek wypalenia, charakteryzuje się zaangażowaniem. W podobnym brzmieniu wypowiada się Maslach, która twierdzi, że początkowy stan cechuje się oddaniem oraz indywidualizacją, u osób które pracują z innymi osobami. Odwołując się do poglądów Pinesa i Arsona należy zaznaczyć, iż osoby którym wypalenie zawodowe nie jest obce, wyróżniają się spośród innych, przekonaniem co do swoich partykularnych osiągnięć. Dodatkowo, według Freudenbergera, wypalenie jest efektem ubocznym osiągniętych sukcesów przez pracowników, którzy *Początkowo wchodzi na rynek pracy pełni dobrych intencji i nadziei, idealistycznie i nieco naiwnie. Dają z siebie wszystko i jeszcze więcej w celu*

<sup>4</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 8

<sup>5</sup> M. Sekułowicz, *Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny-symptomy-zapobieganie-przezwyciążanie*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s.11.

<sup>6</sup> A. M. Pines, *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*. [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, *op. cit.*, s.35.

<sup>7</sup> M. Sekułowicz, *op. cit.*, s. 11.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 11-12.

<sup>9</sup> A. M. Pines, *op. cit.*, s. 35-38.

osiągnięcia upragnionego mniemania o sobie<sup>10</sup>. Należy przypuszczać, iż osoby, które dają z siebie wszystko, wykorzystują swój potencjał i wkładają w wykonywaną pracę całą siłę, chcą być efektywni, a owa produktywność ma oznaczać, że wykonywana przez nich praca ma sens, jest wartościowa, zatem i oni są pracownikami cennymi i obiecującymi. Natomiast proces wypalenia zawodowego, uaktywnia się wówczas, gdy dochodzą do wniosku, że zawiedli<sup>11</sup>.

Konkludując, we wszystkich przytoczonych definicjach wypalenia zawodowego, znajduje się pewna analogia a propos rozwoju owego zjawiska. Na początku taka osoba, jest zaangażowana, silnie umotywowana podczas wykonywania zadań służbowych, następnie zaczyna stopniowo odczuwać rezygnację, brak chęci do podwyższania swoich kwalifikacji zawodowych. Poświęca pracy coraz więcej czasu lecz jest coraz mniej efektywna. Wszystko to prowadzi, w skrajnych przypadkach do zachowań depresyjnych, izolacji od społeczeństwa, wyczerpania emocjonalnego, a skutki wypalenia są zauważane nie tylko w miejscu wykonywanej pracy lecz również poza nią.

## 2. PRZYCZYNY WYPALENIA ZAWODOWEGO

Rozważania dotyczące źródeł wypalenia zawodowego, rozpocząć należy od przytoczenia słów badacza owego zjawiska C. Chernissa, który za główną przyczynę wypalenia podał „niezdolność profesjonalistów do wytworzenia poczucia kompetencji i własnej skuteczności<sup>12</sup>. Zaprezentowany cytat, może zatem posłużyć jako potwierdzenie rozważań podjętych w poprzednim podrozdziale, gdyż te oto kompetencje oraz własna skuteczność pracowników, utwierdza ich w przekonaniu, że wykonywana przez nich praca rzeczywiście ma znaczenie, zatem i oni czują się ważni w danym miejscu pracy<sup>13</sup>. Cherniss wyszczególnił osiem czynników organizacyjnych, powodujących stres, które prowadzą do wypalenia. Należą do nich:

1. **Słaba orientacja** – istota sprawy dotyczy osób nowo przyjętych na stanowisko pracy, którzy w chwili zatrudnienia obowiązani są wykonywać stawiane zadania na poziomie, odpowiadającym doświadczonym pracownikom.
2. **Duże obciążenie pracą** – czynnik ten, polega na trudności przeznaczania zbyt krótkiego czasu poszczególnym osobom, zadaniom, co w konsekwencji prowadzić może do nie osiągnięcia założonego celu, sukcesu.
3. **Rutyna** – autor zwraca uwagę, że większość obowiązków służbowych sprowadza się do działań monottonnych, szablonowych.
4. **Niewielki zakres kontaktu z biorcą** – czynnik ten wskazuje, że grono specjalistów, których praca związana jest z udzielaniem pomocy, udziela jej w wąskim zakresie, nie patrząc na dany problem szerzej.
5. **Brak autonomii** – postępowanie pracowników jest ograniczane przez reguły i procedury, które hamują samodzielność i utrudniają autonomię pracy.

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 35-38.

<sup>11</sup> M. Sekułowicz, *op. cit.*, s.32.

<sup>12</sup> H. Sęk, *op. cit.*, s. 32.

<sup>13</sup> A. M. Pines, *op. cit.*, s. 35-38.

6. **Brak mających związek celów instytucjonalnych** – priorytety i zamierzenia danej instytucji, nie muszą być zgodne z przekonaniami, wartościami pracowników.
7. **Słabe przywództwo i nadzór** – osoby, które weszły w struktury instytucji, odczuwają potrzebę wsparcia, zaleceń czy rady od swoich przełożonych.
8. **Izolacja społeczna** – niektóre zawody, ze względu na swój charakter, uniemożliwiają pracownikom nawiązywanie bliższych relacji<sup>14</sup>.

Wyróżnić można również czynniki personalne, które składają się z dwóch elementów. Pierwszy z nich odnosi się do sytuacji, w otoczeniu domowym, gdyż napięta atmosfera, problemy mogą stanowić przyczynę stresu i mieć wpływ na zadania wykonywane w pracy. Drugi element, wchodzący w skład czynników personalnych odnosi się do pracowników nowoprzyjętych, którzy na początku swojej zawodowej kariery, w nowym miejscu pracy przejawiają określone, wyróżnione przez Chernissa zachowania<sup>15</sup>.

Amerykańska psycholog C. Maslach i M. Leiter na podstawie przeprowadzonych badań kwestionariuszowych i licznych wywiadów wskazali sześć obszarów, w ramach których można rozważać źródła wypalenia zawodowego. Warto na wstępie zaznaczyć, iż analizowane zjawisko pojawia się wówczas, gdy występuje rozbieżność między pracownikiem a wykonywaną przez niego pracą, w którymś z obszarów, które swoim zasięgiem obejmują następujące sytuacje:

1. **Nadmierne obciążenie pracą** – prężnie rozwijające się firmy, organizacje i zatrudnieni w nich pracownicy, by przetrwać na rynku pracy otrzymują coraz więcej zadań, które muszą wykonać w jak najszybszym czasie. Jednak by sprostać oczekiwaniom przełożonym, angażują się w życie zawodowe, często zapominając o odpoczynku, chwili wytchnienia, regeneracji. Redukcje etatów, przemiany organizacyjne w firmach, instytucjach a nawet presja to czynniki, które wymuszają na pracownikach bycie coraz bardziej wydajnym, efektywniejszym, dyspozycyjnym, co prowadzi do pracy ponad granice ludzkiej wytrzymałości – bez żadnego a pożądanego komfortu psychicznego. Zadania wykonywane przez zatrudnione osoby są wieloaspektowe, co jest konsekwencją wcześniej wspomnianych redukcji etatów. Przykładowo, do obowiązków policjanta nie należy wyłącznie patrol czy ściganie przestępców ale także wypełnianie dokumentów, sporządzanie raportów. Warto zwrócić również uwagę na fakt, iż osoby mimo, że poświęcają na pracę wiele godzin, nie otrzymują wynagrodzenia na poziomie, który zapewniłby im dobry byt. Niskie wynagrodzenie, jest częstym powodem szukania prac dodatkowych, dorywczych, wiąże się to również z mniejszą ilością wolnego, a co za tym idzie czas na odpoczynek jest ograniczony, gdyż w gospodarstwie domowym, także czekają na nich obowiązki i nowe wyzwania. Można zatem wyciągnąć wniosek, że ciągła praca, obowiązki w pracy stałej, również często dorywczej oraz czynności jakie czekają na nich w domu, prowadzą do psychicznego wyczerpania, braku energii. Skutki wyczerpania odczuwane są również fizycznie, stres, brak czasu na posiłek, w konsekwencji prowadzą do bólu głowy, a nawet wrzodów.

---

<sup>14</sup> M. Sekułowicz, *op. cit.*, s.32.

<sup>15</sup> H. Sęk, *op. cit.*, s. 32.

Zatem, by uniknąć owego wyczerpania, należy nader wszystko kontrolować zasadnicze obszary pracy, jaką się wykonuje.

2. **Brak kontroli** – poruszana w punkcie pierwszym, wieloaspektowość zadań, jakie podczas pracy mają do wykonania pracownicy, powoduje, iż powinni działania i metody dostosowywać do zleceń jakie zostały im przydzielone. Brak wpływu na chociażby wybranie odpowiedniej metody, opracowanie właściwej strategii działania, może mieć znaczący wpływ na jakość wykonywanego zadania. W takim wypadku, ogólne założenia, przyjęte w danej firmie czy instytucji mogą okazać się niewystarczające. Dlatego autonomia pracy, ma tak istotne znaczenie, gdyż często trzeba wychodzić poza przyjęte schematy. Współpracując z osobami zatrudnionymi w tej samej organizacji, należy także zwrócić uwagę na fakt, iż często oczekiwania względem rozwiązywanej sprawy są sprzeczne. A wspomniana autonomia owego pracownika, ustaje w miejscu, w jakim rozpoczyna się swoboda drugiego. Należy jednak zaznaczyć, iż kontrola zwłaszcza unilateralna, również nie jest właściwa – (jak zauważają C. Maslach i M. Leiter), jednak jej znikoma część, obligatoryjna do utrzymania sprzyjających korelacji między pracownikiem a pracą, jak najbardziej.
3. **Niewystarczające (wy)nagradzanie** – okresy stagnacji, komplikacje w miejscach pracy, redukują zdolność danej firmy, organizacji do wynagradzania pracowników, w sposób mający dla nich znaczenie. Jednak, mimo wkładanego w pracę wysiłku, praca coraz rzadziej przekłada się w pożądane dla nich korzyści materialne, oczekiwany prestiż czy pewność zatrudnienia – jako komponent bezpieczeństwa. Konkurencyjność na rynku pracy, ma obecnie tak istotne znaczenie, że pracodawcy zwracają się z prośbą do pracowników, o wyrażenie zgody na otrzymywanie przez nich mniejszego wynagrodzenia, by utrzymać firmę na trudnym rynku. Świadczenia socjalne, jakie przysługują pracownikom, zostają ograniczane do minimum, a coraz większa część etatów, zostaje zwieńczona jako kontrakt lub praca czasowa – co pozwala pracodawcom zaoszczędzić na przywilejach, jakie przysługują zatrudnionym na pełny etat. Posady, które niegdyś piastowała kadra zarządzająca, w dobie dzisiejszych czasów również stopniowo zostają ograniczane. Redukcja owych stanowisk pracy, wiąże się z wykonywaniem dodatkowych zadań przez pracowników, którzy je skrupulatnie realizują ale bez prestiżu, który wszak wiąże się z pracą na wyższym stanowisku. W tym kontekście, należałoby jeszcze odnieść się do kwestii zaangażowania w pracę, gdyż brak satysfakcjonującej nagrody za osiągnięte wyniki, jest czynnikiem demotywującym, jednocześnie obniżającym czerpanie wewnętrznej satysfakcji z pracy. Pełne oddanie i poświęcenie wkładane w pracę przy jednoczesnym braku wspomnianych korzyści materialnych, prestiżu i bezpieczeństwa, zdecydowanie przyczynia się do stopniowego zaniku zaangażowania, innowacyjności i przedsiębiorczości pracowników.
4. **Załamanie społeczności i wspólnoty** – zagadnienie sprowadza się do istoty kontaktów między pracownikami w organizacjach, które jeśli są na odpowiednio dobrym poziomie, przyczyniają się do lepszej wydajności organizacji. Praca w zespole pozwala na uzyskanie poprawnych relacji ze współpracownikami, które są fundamentem społeczności w organizacji.

Kwestią wartą poruszenia jest również fakt, iż osoby, które się izolują, dążą do samodzielnej pracy, tracą poczucie przynależności. Brak wspólnoty jest natomiast zaczątkiem do powstawania konfliktów, które spowodowane mogą być rywalizacją o pozycje pracowników. Skutki jednak ponosi cała organizacja, która staje się mniej wydajna. Dodatkowo, pojawiające się spory między współpracownikami, obniżają wzajemne wsparcie i okazywany szacunek. Przedstawione czynniki, negatywnie wpływają na atmosferę pracy, która przekłada się na emocjonalne obciążenie i wyczerpanie energii, potrzebnej do efektywnej i konstruktywnej pracy.

5. **Brak sprawiedliwości** – niniejsze zagadnienie oscyluje wokół wartości takich jak: zaufanie, otwartość i szacunek. Wszystkie wymienione komponenty, są niezbędne do utrzymania zaangażowania zawodowego pracowników. Brak, któregośkolwiek z elementów, bezpośrednio przyczynia się do wypalenia.
6. **Konflikt wartości** – etyka zawodowa, pozwala pracownikom na wykonywanie zadań i obowiązków służbowych zgodnie z wyznawanymi przez nich wartościami. Dysonans, występuje wówczas, jeśli pracownik wykonuje owe czynności zawodowe, niezgodnie ze swoim indywidualnym systemem wartości. Źródłem stresu, może zatem okazać się rozbieżność między celami organizacji, w jakiej podjęła pracę dana osoba, a oczekiwaniami pracownika. W konsekwencji, prowadzić to może do poczucia, iż dana osoba nie pracuje w organizacji w jakiej by chciała, a która leżała w obszarze jej zainteresowań w chwili rozpoczęcia tam swojej kariery zawodowej<sup>16</sup>.

Wypalenie zawodowe, może być również efektem długotrwałego stresu. Faktem jest, iż praca dostarcza nam ambiwalentnych emocji, które mogą mieć wymiar pozytywny – jeśli czerpiemy z niej satysfakcję, motywuje nas do rozwoju, ale również negatywny – jeśli jest źródłem napięcia emocjonalnego, powoduje presję czy poczucie obciążenia. Wśród czynników stresogennych, czołówkę stanowią te, związane z zakresem obowiązków, wymagań stawianych względem pracownika oraz stosowana przy tym kontrola przez kadrę zarządzającą. Dodatkowym czynnikiem stresującym, jest samo miejsce pracy, które jak podaje źródło, nierzadko stwarza niedogodne warunki np. pod względem natężenia hałasu. W literaturze przedmiotu, odnaleźć można, czynniki stresogenne dotyczące relacji społecznych w pracy. Konflikty z przełożonymi, brak wsparcia ze strony współpracowników, również wzbudzają napięcie emocjonalne w pracy i przyczyniają się bezpośrednio do wypalenia zawodowego<sup>17</sup>.

### 3. PRZEBIEG WYPALENIA ZAWODOWEGO

Rozpoczynając rozważania dotyczące przebiegu wypalenia, należałoby odnieść się do trójwymiarowego modelu wypalenia, opracowanego przez C. Maslach, gdyż już tam odnaleźć można elementy składowe postępującego procesu wypalenia, oraz ujrzeć pierwsze sygnały ostrzegawcze, uświadamiające o początkach zjawiska. Pierwszym składnikiem wchodzącym w skład owego modelu jest *wyczerpanie*

---

<sup>16</sup> C. Maslach, M. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 60-82.

<sup>17</sup> M. Karczła, *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr. 2, wyd. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2013, s. 71-74.

*emocjonalne*, które objawia się w postaci zmęczenia fizycznego – bóle głowy, podatność na choroby, bezsenność. Ponadto do charakterystycznych objawów należą – impulsywność, porywczosć, negatywne nastawienie. Drugim elementem, jest *depersonalizacja*, która jest następstwem nadmiernego wyczerpania emocjonalnego. Relacje z innymi ulegają znacznej zmianie, osoba nabiera dystansu do innych, jest to pewnego rodzaju reakcja obronna, polegająca na zobojętnieniu, która ma chronić przed prawdopodobnym wystąpieniem konfliktów<sup>18</sup>. Wspomniana depersonalizacja, często utożsamiana jest z cynizmem. Ostatnią składową owego modelu jest *obniżone poczucie dokonań osobistych*, charakterystyczne objawy tejże składowej to np. utrata wiary we własne możliwości, trudność w adaptacji warunków zawodowych, zmniejszenie efektywności, negatywne podejście a w konsekwencji przybieranie postaw rezygnacyjnych. Uwzględniając powyższe stwierdzenia, należy podkreślić, że przebieg oraz dynamizacja rozwoju wypalenia, nie zawsze postępuje zgodnie z zaprezentowaną kolejnością (schematem). Należy mieć na uwadze, że proces wypalenia u każdego będzie postępował nieco inaczej, gdyż jest to temat stricte indywidualny. Zatem zaprezentowane składowe modelu, mogą przybrać inną kolejność lub występować jednocześnie, a wymienione objawy mogą mieć różne skale natężenia<sup>19</sup>.

Przebieg wypalenia zawodowego, rozpatrywał wspomniany prekursor owego zjawiska Herbert Freudenberger, który wyróżnia dwanaście stadiów wypalenia, które prezentują się następująco:

**Stadium 1.** Pierwszy etap charakteryzuje się oddaniem pracy i efektywnością pracowników. Wykonują wszystkie zadania w sposób na tyle wydajny, jakby sami przed sobą chcieli dowieść własnej wartości. Nie dopuszczają do siebie myśli, iż ich oczekiwania mogą być za wysokie, względem ich możliwości. Decydującym momentem, jest zauważenie rozbieżności między zbyt wygórowanymi ambicjami – (które w konsekwencji prowadzą pracowników do dalszych stadiów wypalenia) a standardową chęcią bycia dobrym pracownikiem, dążącym do osiągnięcia wyznaczonych celów.

**Stadium 2.** Wyróżnia się na tle innych zwiększeniem zaangażowania w pracę. Pracownikowi towarzyszy poczucie, że wszystko powinien robić samodzielnie. Takie działanie, utrzymuje owego pracownika w przeświadczeniu, iż jest wartościowy. Powierzenie zadań innym, jest nierealne, gdyż wzrasta w nich poczucie zagrożenia w zakresie postrzegania ich, jako zbędnych.

**Stadium 3.** Na tym etapie, pracownicy zaczynają zaniedbywać własne potrzeby. Dodatkowo, znajdujące się na tym poziomie osoby, ulegają wyalienowaniu społecznemu. Nie mają potrzeb seksualnych, sięgają po używki takie jak alkohol, nikotyna, kofeina. Charakterystyczna dla tego etapu, jest także bezsenność i nadużywanie tabletek nasennych.

**Stadium 4.** Dysonans występujący między wewnętrznymi potrzebami, a obowiązkami jakie trzeba wykonać, w konsekwencji prowadzi do znacznej utraty energii. Pracownik jest zagubiony, spóźnia się do pracy, zapomina o ustalonych spotkaniach. Zachowuje się inaczej niż dotychczas. Kluczowym elementem owego etapu, jest nieusprawiedliwianie swojego zachowania zmęczeniem, wyczerpaniem lecz dostrzeżenie swojego udziału w narastającej utracie energii.

<sup>18</sup> K. Znańska-Kozłowska, *Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, nr. 1, wyd. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2013, s. 108.

<sup>19</sup> G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2009, s.77-79.

**Stadium 5.** Typowym elementem owego stadium, jest zmiana priorytetów. Następuje przewartościowanie. Życie towarzyskie, które do tej pory było istotne, teraz nie ma znaczenia. Jednak spotkania z ważnymi osobami, mogą pomóc w uświadomieniu sobie, że nastąpiła w owej osobie zmiana. Próba odnowienia kontaktów, może zatem okazać się dobrą pobudką w odnalezieniu właściwej drogi i ponownego przewartościowania swojego życia.

**Stadium 6.** Analizując niniejsze zagadnienie, należy zaznaczyć, że od tego stadium pomoc profesjonalisty jest konieczna. Do objawów charakterystycznych do owego etapu należy izolacja od reszty społeczeństwa, cynizm, nerwowość. Dodatkowo, pracownicy są mniej wydajni, zaczynają także odczuwać dolegliwości fizyczne.

**Stadium 7.** Następuje całkowite wyalienowanie, dezorientacja, zupełny brak planów na przyszłość. Reszta społeczeństwa postrzegana jest przez ową osobą jako obciążająca, traktowana w sposób nieprzyjacielski, nieprzychylny. Osoba znajdująca się w owym stadium, ukojenia szuka w alkoholu, narkotykach i lekach.

**Stadium 8.** Mogą wystąpić urojenia, reakcje paranoidalne. Każda próba zainteresowania się daną osobą, odbierana jest przez nią jako atak.

**Stadium 9.** Osoba znajdującą się w owym stadium, ma wrażenie że straciła własną osobowość. Nie jest przekonana o swojej niezależności, autonomii. Co więcej, ma poczucie że funkcjonuje rutynowo, schematycznie.

**Stadium 10.** Jest jednym z końcowych stadiów opisujących przebieg wypalenia zawodowego. Charakteryzuje je apatia, uczucie ciągłego zniechęcenia, pustki. Osoby zaczynają odczuwać lęk przed aglomeracją, skupiskami ludzi. Doświadczają także ataków paniki oraz różnych fobii.

**Stadium 11.** Przedostatnie stadium, determinuje depresja. Osoby są przygnębione, u części osób pojawiają się myśli samobójcze.

**Stadium 12.** Jest to ostatnie stadium, procesu przebiegu wypalenia zawodowego. Dolegliwości doskwierają osobom, w każdym aspekcie. Psychicznym, emocjonalnym oraz fizycznym. Profesjonalna pomoc jest konieczna, a osoba nią niosącą winna wykazywać się różnorodnością, w wybieraniu metod współpracy z osobą wypaloną, gdyż proces ponownej adaptacji i powrotu do otaczającej rzeczywistości może okazać się bagatela nie łatwe<sup>20</sup>.

Oprócz analizowanego przebiegu wypalenia zawodowego, składającego się z dwunastu stadiów, zaproponowanego przez Herberta Freudebergera, w literaturze przedmiotu istnieje także inny model, oddający przebieg owego zjawiska, składający się z takich sfer jak:

**Stadium fizjologiczne** – jest to etap, na którym występują dolegliwości takie jak bóle, utrata bądź poprawa apetytu, chroniczne zmęczenie, bezsenność.

**Stadium społeczne** – dla tej fazy, charakterystyczne jest izolowanie się osób, impulsywność, nerwowość, czucie żalu.

**Stadium intelektualne** – procesy poznawcze zostają zaburzone, co przejawia się w trudnościach w logicznym myśleniu.

**Stadium psychoemocjonalne** – dla tego etapu, charakterystyczna jest zmiana w zachowaniu osób, przejawia się w postaci lekceważącego stosunku do swoich obowiązków. Nierzadko na tym etapie, dochodzi do nadużywania alkoholu, tytoniu, leków i narkotyków.

---

<sup>20</sup> S. M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 169-172.



**Stadium duchowe** – przejawia się głównie w postaci braku wiary w fundamentalne zasady, wyznawane wartości. Osoba traci zainteresowanie innymi ludźmi, życiem społecznym<sup>21</sup>.

W ujęciu J. Fenglera, wypalenie zawodowe charakteryzuje dziesięć stopni rozwoju:

1. Grzeczność i idealizm.
2. Przepracowanie.
3. Coraz bardziej zmniejszająca się grzeczność.
4. Poczucie winy z tego powodu.
5. Coraz większy wysiłek, żeby być grzecznym i solidnym.
6. Brak sukcesów.
7. Bezradność.
8. Utrata nadziei.
9. Wyczerpanie, awersja do klientów, apatia, złość.
10. Wypalenie: oskarżenie siebie, ucieczka, cynizm, sarkazm, reakcje psychosomatyczne, nieobecność w pracy, wypadki, nieprzemyślana rezygnacja z pracy, sztywne trzymanie się przepisów w pracy, upadek społeczny, samobójstwo<sup>22</sup>.

Jest jednak rzeczą interesującą, iż następuje pewien dynamizm w przechodzeniu z jednego stadium do kolejnego, często przy nieświadomości danej osoby. Podobnie pierwsze sygnały, świadczące o rozpoczynającym się procesie wypalenia, często nie są przez nią dostrzegane. W konsekwencji owe czynniki prowadzą do spadku efektywności, braku sukcesów i stopniowej utraty nadziei. Wszystkie te komponenty w rezultacie zmierzają do końcowego etapu jakim jest wypalenie, objawiające się absencją w pracy, oskarżaniem siebie, w skrajnych sytuacjach nawet targnięciem się na własne życie. Wszystkie przedstawione modele wypalenia, pozwalają zauważyć pewną analogię w postępującym procesie. Zaczyna się od nieprzeciętnego zaangażowania, a kończy rezygnacją, całkowitym wyczerpaniem.

#### 4. SKUTKI WYPALENIA ZAWODOWEGO

Nieodłącznym elementem zjawiska wypalenia zawodowego, są skutki jaki ów syndrom wywołuje. Następstwa wypalenia, rozpatrywać można w trzech ujęciach – wyczerpania fizycznego, emocjonalnego oraz psychicznego. Na podstawie zaproponowanego przez E. Aronsona przytoczonych kategorii wyczerpania, M. Buchka i J. Hackenberg, stworzyli listę następstw jakie powoduje wypalenie zawodowe. Autorzy podkreślają jednak, iż intensywność, wymienionych cech, jest kwestią indywidualną, zależy to stricte od danej osoby oraz czynników sytuacyjnych.

Wśród skutków, należących do kategorii *wyczerpania fizycznego*, autorzy wymieniają:

- brak energii;
- chroniczne zmęczenie;
- osłabienie;
- podatność na wypadki;
- napięcie i skurcze w obrębie mięśni szyi i ramion;
- bóle pleców;

<sup>21</sup> G. Bartkowiak, *op. cit.*, s.76-77.

<sup>22</sup> J. Fengler, *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*, GWP, Gdańsk 2000, s. 90.

- zmiana zwyczajów żywieniowych;
- zmiana wagi ciała;
- zwiększona podatność na przeziębienia i infekcje wirusowe;
- zaburzenia snu;
- koszmary senne;
- zwiększone przyjmowanie leków lub konsumpcja alkoholu w celu zniwelowania wyczerpania fizycznego.

*Wyczerpanie emocjonalne*, w opinii owych pomysłodawców, powoduje następujące skutki:

- uczucie przygnębienia;
- uczucie bezradności;
- uczucie beznadziejności i braku perspektyw;
- niepoohamowany płacz;
- dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji;
- uczucie rozczarowania;
- poczucie pustki emocjonalnej;
- pobudliwość;
- uczucie pustki i rozpacz;
- uczucie osamotnienia;
- uczucie zniechęcenia;
- ogólny brak chęci do działania.

Ostatnią kategorią, zaproponowaną przez owych twórców jest *wyczerpanie psychiczne*, które powoduje:

- negatywne nastawienie do siebie;
- negatywne nastawienie do pracy;
- negatywne nastawienia do życia, przesyt;
- wykształcenie nastawienia dezawuuującego klientów (cynizm, lekceważenie, agresja);
- utrata szacunku do siebie;
- poczucie własnej niezdolności;
- poczucie niższej wartości;
- zerwanie kontaktów z klientami i kolegami<sup>23</sup>.

Skutki wypalenia zawodowego, widoczne są także w obszarze osłabienia więzi rodzinnych. Osoby te, przejawiają znacznie mniejsze zainteresowanie członkami rodziny, coraz rzadziej spędzają czas w gospodarstwie domowym, nie wykazują również chęci co do wspólnego wypoczynku, oraz szybciej wpadają w złość. Dodatkowo, absencja w miejscu pracy jest coraz większa, co przekłada się również na rosnące niezadowolenie oraz uczucie braku satysfakcji z wykonywanej pracy, jak powstawanie dysharmonii w relacjach ze współpracownikami<sup>24</sup>.

## 5. ZAPOBIEGANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU

Jak wskazuje literatura przedmiotu, istnieje wiele metod, które przy właściwym i umiejętnym wykorzystaniu są doskonałym środkiem prewencyjnym a propos powstania syndromu wypalenia zawodowego. Niemniej jednak, zanim przejdziemy do omawiania owych działań profilaktycznych, należy zwrócić uwagę na

<sup>23</sup> S. M. Litzke, H. Schuh, *op. cit.*, s. 168.

<sup>24</sup> K. Znańska-Kozłowska, *op. cit.*, s. 110.

okoliczności, jakie determinują powstawanie owych stresorów. Istotny wpływ mają uwarunkowania zewnętrzne, do których należą m.in. zbyt duża liczba obowiązków, czy brak wsparcia kadry zarządzającej. Jednak, wydaje się, iż okoliczności wewnętrzne, takie jak poczucie własnej wartości, światopogląd czy sposób postępowania, ma decydujące znaczenie. W tym kontekście warto zauważyć, iż omawiane wypalenie, jest uzależnione w dużej mierze, od wewnętrznego nastawienia, zatem jest możliwym podjęcie działań profilaktycznych, by uniknąć owego syndromu. Zapobieganie wypaleniu zawodowemu polega przede wszystkim na :

1. **Samoświadomości** – działania powinny polegać na obniżeniu poziomu stresu, np. poprzez refleksję nad własnymi potrzebami, emocjami oraz spojrzeniu i przeanalizowaniu relacji z innymi osobami. Takie działania, są fundamentem sprzyjającym redukcji stresorów.
2. **Umiejętnego pokierowania sobą** – znaczenie ma stawianie sobie takich celów, które są możliwe do zrealizowania. Odpowiednia dyspozycja czasem, energią jest również istotnym elementem służącym zapobieganiu wypaleniu.
3. **Wypoczynek, regeneracja sił** – jest to komponent, który jest niezbędny do normalnego funkcjonowania. Aktywność fizyczna, podróż czy spacer pozwoli zregenerować siły i uniknąć przeciążenia organizmu<sup>25</sup>.

Istotą rzeczy, jest także stosowanie metod, które opierają się na kontroli emocjonalnych następstw stresu, należą do nich np. dystansowanie się, rozwiązywanie problemów w sposób przemyślany, uporządkowany. Pomocna, okazać się może również ponowna ocena danego problemu, lecz tym razem w optymistycznej formie<sup>25</sup>. Jak podaje źródło, kluczowe znaczenie w zapobieganiu wypaleniu, ma wykorzystywanie strategii pozytywnych i negatywnych. *Strategia pozytywna*, polega na edukacji przyszłych pracowników metod, w zakresie radzenia sobie ze stresem. Strategia ta, jest ukierunkowana również na kształtowanie wielu aspektów, niezbędnych podczas pracy zawodowej. Swoim zasięgiem obejmuje zagadnienia takie jak: komunikowanie się czy korzystanie z zasobów takie jak empatia. Natomiast *strategia negatywna*, nastawiona jest na czynności, mające na celu zredukowanie lub eliminację problemów w pracy oraz obniżenie poziomu i czasu trwania stresu. Za doskonałą formę, służącą zapobieganiu wypaleniu zawodowemu, uważa się strategię indywidualną, która polega na pozytywnym myśleniu, trosce o dobre relacje w pracy. Istotne znaczenie, ma także poczucie humoru oraz pamięć o tym, że każdy ma prawo popełnić błąd. Takie myślenie pozwala zredukować napięcie, co więcej pozytywne nastawienie, jest kluczem do czerpania satysfakcji z pracy, a co najważniejsze przeciwdziała powstawaniu syndromu wypalenia zawodowego<sup>26</sup>.

## ZAKOŃCZENIE

Reasumując, pierwsze prace badawcze nad wypaleniem zawodowym, wielokrotnie utożsamianym z wyczerpaniem, datuje się na lata siedemdziesiąte XX wieku, kiedy to Herbert Freudenberger jako pierwszy zaproponował definicję owego

---

<sup>25</sup> G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 30.

<sup>26</sup> A. Trzeciencicka-Green, *Psychologia. Podręcznik dla studentów kierunków medycznych*, wyd. Universitas, Kraków 2012, s. 420.

syndromu. Definicje wypalenia zawodowego, przytoczone w niniejszym rozdziale, pozwalają zauważyć pewną analogię a propos rozwoju zjawiska. W początkowej fazie rozwoju, osoba taka jest wysoce zaangażowana w swoją pracę zawodową, jest efektywna, wydajna. Kariera zawodowa staje się nieodłącznym elementem ich życia, bez którego coraz ciężiej jest danej osobie funkcjonować. Jednak zbyt wiele obowiązków, które wykonują owe osoby, przysłaniają im potrzeby choćby fizjologiczne. Brak snu, omijanie posiłków oraz podstawowe formy relaksu takie jak spacer, zostają pomijane w potrzebach dnia codziennego. Konsekwencją takiego postępowania, jest stopniowa utrata motywacji, uczucie rezygnacji oraz brak chęci co do podwyższania swoich kwalifikacji zawodowych. Przyczyn powstania syndromu wypalenia jest wiele, należą do nich m.in. duże obciążenie pracą spowodowane redukcjami etatów, odczuwaniem ciągłej presji. Również coraz częściej spotykany konflikt wartości, występujący między pracownikiem (jego przekonaniem), a zamierzeniami i celami organizacji czy instytucji w jakiej pracuje okazuje się być sprzeczny. Choć intensywność odczuwanych skutków wypalenia, jest kwestią indywidualną to rozpatrywać je można w trzech ujęciach – wyczerpania fizycznego, emocjonalnego oraz psychicznego. Istnieje jednak szereg metod, które mogą uchronić pracowników przed owym syndromem. Wśród podstawowych metod znajdują się przede wszystkim takie, które odnoszą się do świadomości pracowników, a konkretnie by stawiali sobie takie cele, które są przez nich możliwe do zrealizowania. Dodatkowym środkiem prewencyjnym, jest zwrócenie uwagi na własne potrzeby, gdyż wypoczynek i regeneracja są doskonałym narzędziem, które posłużyć może jako gwarant zachowania dobrego stanu zdrowia zarówno fizycznego jak i psychicznego.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2009.
2. Chirkowska-Smolak T., *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, zeszyt 4, 2009.
3. Fengler J., *Pomaganie męczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, GWP, Gdańsk 2000.
4. Karczła M., *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr. 2, wyd. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2013.
5. Litzke S. M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
6. Maslach C., Leiter M., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2011.
7. Pines A. M., *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
8. Sekułowicz M., *Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny-symptomy-zapobieganie-przezwyciężanie*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
9. Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
10. Trzecienciecka-Green A., *Psychologia. Podręcznik dla studentów kierunków medycznych*, wyd. Universitas, Kraków 2012.
11. Znańska-Kozłowska K., *Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, nr. 1, wyd. Oficyna Wydawnicza "Humanitas", Sosnowiec 2013.

## **PROFESSIONAL CLEARANCE - EPIDEMI AND SOCIAL CHALLENGE OF THE 21ST CENTURY**

**Summary:** *The aim of the present work is to show analysis of the phenomenon of professional burnout - also known as civilization disease of the 21st century. This work, explains the definition of burnout. What is more the article contains the causes and the course of the syndrome. A compendium of elementary knowledge was also collected in the context of the effects and prevention of professional burnout found in the literature of the subject.*

**Key words:** *professional burnout, excessive stress, civilization disease, lack of autonomy, social alienation*