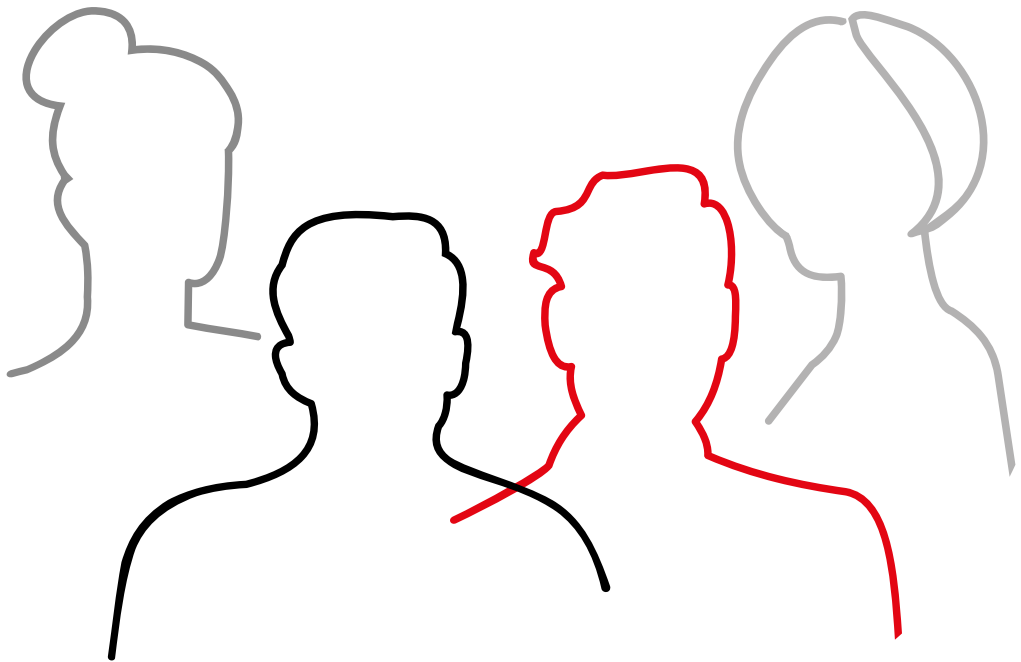


Sylwia Michalak

WYPALENIE ZAWODOWE

Doświadczenia pracowników,
ich potrzeby i oczekiwania wobec pracodawców



WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

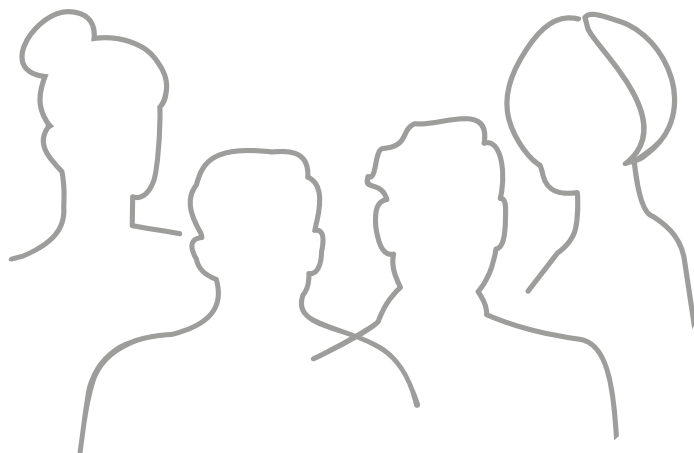
WYPALENIE ZAWODOWE

Doświadczenia pracowników,
ich potrzeby i oczekiwania wobec pracodawców

Sylwia Michalak

WYPALENIE ZAWODOWE

Doświadczenia pracowników,
ich potrzeby i oczekiwania wobec pracodawców



WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Poznań 2025

Komitet Redakcyjny

Marcin Anholcer (przewodniczący), Monika Banaszewska, Barbara Borusiak, Szymon Cyfert, Bazyl Ciżewski, Aleksandra Gawel (wiceprzewodnicząca), Piotr Lis, Krzysztof Malaga, Marzena Remlein, Magdalena Stefańska, Eliza Szybowicz (sekretarz)

Recenzja

Agnieszka Springer

Pomysł okładki

Sylwia Michalak

Projekt okładki

Izabela Jasiczak

Redakcja i korekta

Grażyna Jeżewska

Sylwia Michalak

Sugerowane cytowanie: Michalak, S. (2025). *Wypalenie zawodowe. Doświadczenia pracowników, ich potrzeby i oczekiwania wobec pracodawców*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-274-0>

ISBN: 978-83-8211-273-3

e-ISBN: 978-83-8211-274-0

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-274-0> – bezpłatny dostęp do wersji elektronicznej

© Copyright by Sylwia Michalak

Poznań 2025



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-
Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe



Dofinansowano ze środków Ministra Nauki przyznanych w ramach Programu „Regionalna inicjatywa doskonałości” na realizację projektu „Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu dla Gospodarki 5.0: Inicjatywa regionalna – efekty globalne (IREG)”.

WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

<https://wydawnictwo.ue.poznan.pl>, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI², *Stanisław Tuchołka*

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 61 854 38 06, 61 854 38 03

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
1. WYPALENIE ZAWODOWE	13
1.1. Geneza, istota i definicje wypalenia zawodowego	13
1.2. Rozwój badań nad wypaleniem zawodowym	19
1.3. Przebieg wypalenia zawodowego i jego symptomy	22
1.4. Metody pomiaru wypalenia zawodowego	30
2. DETERMINANTY PODMIOTOWE I ORGANIZACYJNE WYPALENIA ZAWODOWEGO	39
2.1. Determinanty podmiotowe	39
2.2. Środowisko pracy jako determinanta wypalenia zawodowego	44
2.3. Synergia czynników podmiotowych i środowiskowych	51
2.4. Prewencja i interwencje organizacji wobec problemu wypalenia	54
3. METODYKA BADANIA	61
3.1. Przesłanki realizacji badania własnego	61
3.2. Cele badania	63
3.3. Metoda badania i proces badawczy	64
4. DOŚWIADCZENIE WYPALENIA ZAWODOWEGO PRZEZ PRACOWNIKÓW	71
4.1. Skojarzenia, objawy i rozpoznanie wypalenia	71
4.1.1. Skojarzenia z terminem wypalenie zawodowe	71
4.1.2. Objawy wypalenia	74
4.1.3. Czas trwania i rozpoznanie wypalenia zawodowego	79
4.2. Środowisko pracy i proces „wypalania się” pracowników	84
4.2.1. Środowisko pracy uczestników badania	84
4.2.2. Proces „wypalania się”	92
4.2.3. Postrzeganie pracownika przez współpracowników	105
4.2.4. Wpływ czynników podmiotowych i środowiskowych na wypalenie ...	110

4.3. Radzenie sobie z wypaleniem	117
4.3.1. Komunikowanie potrzeb przez pracowników i reakcje pracodawców ..	117
4.3.2. Sposoby radzenia sobie z wypaleniem	121
4.3.3. Bariery skutecznego radzenia sobie z wypaleniem	127
5. POTRZEBY I OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW DOTKNIĘTYCH WYPALANIEM WOBEC PRACODAWCÓW	132
5.1. Zapobieganie wypaleniu przez pracodawcę	132
5.1.1. Potrzeby i oczekiwania pracowników wobec organizacji	132
5.1.2. Potrzeby i oczekiwania pracowników wobec bezpośredniego przełożonego	143
5.2. Wsparcie pracowników dotkniętych wypaleniem zawodowym	151
5.3. Wsparcie pracowników w powrocie do pracy	156
ZAKOŃCZENIE	161
BIBLIOGRAFIA	168
SPIS RYSUNKÓW	179
SPIS TABEL	180
ZAŁĄCZNIK	181
PROFESSIONAL BURNOUT. EMPLOYEES' EXPERIENCES, THEIR NEEDS AND EXPECTATIONS TOWARDS EMPLOYERS (SUMMARY)	188

WSTĘP

Środowisko pracy jest dla człowieka miejscem, w którym może on realizować swoje cele, pasje, aspiracje i marzenia. Praca determinuje jakość życia człowieka nie tylko w sensie ekonomicznym, lecz także psychologicznym i społecznym. Osoba aktywna zawodowo często spędza w pracy znaczną część swojego życia. Powszechne jest powiedzenie, że praca jest potrzebą człowieka, a liczne badania dowodzą, że może być ona źródłem poczucia sensu w życiu.

Środowisko pracy może pozytywnie wpływać na osobę, która w nim pracuje, dzięki czemu korzyści odnosi zarówno ona, jak i pracodawca. Jest także miejscem licznych ryzyk, do których należy m.in. ryzyko wypalenia zawodowego. Stanowi ono psychologiczną reakcję człowieka na ekspozycję na wymagające środowisko pracy, która charakteryzuje się fizycznym, emocjonalnym i psychicznym wyczerpaniem i zmęczeniem (Schaufeli i Greenglass, 2001) i objawia się brakiem zdolności pracownika do podjęcia aktywności czy zaangażowania się w pracę (Freudenberger, 1974; Ginsburg, 1974).

Choć problematyka wypalenia zawodowego jest przedmiotem licznych badań naukowych od ponad pół wieku, mimo wiedzy, jaką dysponujemy obecnie, zjawisku temu nie udało się skutecznie zaradzić.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2024 roku przez Boston Consulting Group (BCG), średnio 48% pracowników w krajach, takich jak Australia, Kanada, Francja, Niemcy, Indie, Japonia, Wielka Brytania oraz Stany Zjednoczone, zmagало się z problemem wypalenia (BCG, 2024). Z kolei z raportu Instytutu Gallupa pt. *Stan globalnego miejsca pracy* wynika, że w 2023 roku 25% liderów na świecie czuło się wypalonych często lub zawsze, przy czym wielu z nich próbowało temu zaradzić, ale nieskutecznie (Gallup Institute, 2024). Analizując statystyki, warto mieć na uwadze ograniczenia dotyczące porównywalności wyników różnych badań, wynikające z tego, że wypalenie przebiega w kilku fazach, tj. od fazy wczesnej, w której osoba wypalona doświadcza pierwszych jego oznak, do fazy pełnoobjawowej, w której na skutek wyczerpania

emocjonalnego, psychicznego i fizycznego wykonanie pracy staje się niemożliwe. Implikować to może różnice w odsetkach badanych, którzy doświadczyli wczesnej lub pełnoobjawowej fazy wypalenia. Innym ograniczeniem porównywalności danych może być wybór badanej populacji, tj. osób, które rozpoznały wypalenie w wyniku samodiagnozy lub tych, u których wypalenie stwierdzono na podstawie specjalistycznych badań diagnostycznych. Szacuje się, że wyniki mogą być wyższe w przypadku badań prowadzonych w grupie respondentów dokonujących samodiagnozy (Eurofound, 2018), gdyż nie w każdym przypadku osoba doświadczająca pierwszych oznak wypalenia zwraca się po profesjonalną pomoc. Warto również dodać, że w niektórych przypadkach statystyki te mogą być zawyżone ze względu na błędne utożsamienie wypalenia przez badanych z przewlekłym zmęczeniem, brakiem satysfakcji z pracy i niechęcią do wykonywanych obowiązków, czy też z potrzebą zmiany pracy.

W różnych sektorach gospodarki statystyki dotyczące doświadczeń wypalenia zawodowego pracowników mogą być różne, jednak, jak wynika z badań naukowych prowadzonych w różnych krajach, może ono dotknąć każdego, niezależnie od płci, wieku, wykonywanego zawodu czy stażu pracy (Tan i in., 2021; Teo i in., 2021). Jego źródłem może być wymagające środowisko pracy, rodzaj wykonywanych zadań, sposób wykonywania pracy, styl zarządzania (Michalak i Olejnik, 2023), relacje między współpracownikami, przełożonymi i/lub klientami (Edú-Valsania i in., 2022), czy też nierównowaga między wymaganiami pracy a zasobami pracownika (Demerouti i in., 2021).

Wypalenie zawodowe niesie za sobą negatywne skutki, zarówno osobiste, których doświadcza osoba nim dotknięta (Cherniss, 1992), jak i organizacyjne, dotyczące przedsiębiorstwa, w którym pracuje (West i in., 2018; Williams i in., 2020). Wśród osobistych wymienia się pogorszenie stanu zdrowia, możliwość utraty pracy, rezygnację z pracy, problemy finansowe, spadek poczucia własnej wartości i pewności siebie, utratę motywacji, lęk przed porażką, strach przed rozpoczęciem nowej pracy, pogorszenie relacji z rodziną (Michalak i Olejnik, 2023), a nawet myśli samobójcze (Esparza-Reig i Julián, 2024). Do organizacyjnych zalicza się pogorszenie atmosfery w przedsiębiorstwie, spadek wydajności, zmniejszenie zaangażowania innych pracowników, niechęć pracowników do pracy zespołowej, niepokój i stres innych pracowników, obniżenie reputacji przedsiębiorstwa, możliwe wypadki przy pracy z powodu utrudnionej koncentracji, zaniedbania lub sabotażu (Michalak i Olejnik, 2023). W ujęciu szerszym rozpatruje się również skutki, jakich doświadcza najbliższe otoczenie osoby wypalanej zawodowo (np. rodzina, bliscy), a także ogólnospołeczne czy ekonomiczne (Neill i in., 2022).

Pandemia COVID-19 w szczególny sposób ukazała wyzwania, przed jakimi staje człowiek doświadczający wymagającego środowiska pracy, oraz zwróciła uwagę na potrzebę dbania o dobrostan psychiczny osób wykonujących pracę (Denning i in., 2021; Grebski i Mazur, 2022; Hlubocky i in., 2021; Leo i in., 2021).

Według danych Komisji Europejskiej w 2023 roku aż 89% badanych uważało promocję zdrowia psychicznego za tak samo ważną, jak promocję zdrowia fizycznego (European Commission, 2023). Negatywne doświadczenia pracowników z jednej strony oraz ich rosnąca świadomość na temat zjawiska wypalenia zawodowego, mechanizmu jego powstania i konsekwencji, jakie niesie dla człowieka – z drugiej, przyczyniły się nie tylko do wzrostu liczby publikacji naukowych na ten temat u progu trzeciej dekady XXI wieku, lecz także do intensyfikacji dyskusji w przestrzeni społecznej na temat potrzeb pracowników w zakresie profilaktyki wypalenia zawodowego. Istotne stają się nie tylko potrzeby pracowników związane z samodzielną ochroną i radzeniem sobie z wypaleniem, lecz także ich oczekiwania wobec pracodawców w tworzeniu zdrowych miejsc pracy, które minimalizują ryzyko jego wystąpienia (Gaspar i in., 2024). Choć przemiany te uznać należy za aspekty pozytywne, statystyki dotyczące odsetka osób, które go doświadczyły, dowodzą niewystarczającej aktywności przedsiębiorstw w zakresie identyfikacji organizacyjnych ryzyk wypalenia zawodowego pracowników oraz implementacji skutecznych, systemowych i długofalowych rozwiązań prewencyjnych i interwencyjnych, nakierowanych zarówno na pracowników, jak i na organizację.

Przedmiotem badań w niniejszej książce jest wypalenie zawodowe rozpatrywane w kontekście doświadczeń osób aktywnych zawodowo oraz ich potrzeb i oczekiwań wobec pracodawców co do profilaktyki wypalenia, a także wsparcia osób doświadczonych wypaleniem w powrocie do pracy. Przesłanką podjęcia problematyki badawczej w zakresie wypalenia zawodowego było przekonanie autorki o tym, że w organizacji najważniejszy jest człowiek oraz że zarządzanie organizacją w sposób odpowiedzialny wymaga znajdowania przez nią rozwiązań istotnych problemów, z jakimi mierzy się osoba wykonująca pracę. Rozwiązania te powinny opierać się na wynikach pogłębionych badań prowadzonych ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń pracownika, jego potrzeb oraz oczekiwań wobec środowiska, w którym pracuje. Autorka wyraża pogląd, że zarówno poszukiwanie rozwiązań nakierowanych wyłącznie na pracownika (tj. bez wdrożenia koniecznych zmian nakierowanych na organizację), jak i wdrażanie rozwiązań prewencyjnych i interwencyjnych bez uwzględnienia doświadczeń, potrzeb i oczekiwań pracowników może być niewystarczające dla skutecznego zapobiegania wypaleniu. Pracownicy jako adresaci profilaktyki wypalenia powinni być aktywnymi uczestnikami procesu diagnozy, opracowania, implementacji i ewaluacji rozwiązań prewencyjnych, nakierowanych zarówno na pracowników, jak i na organizację.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W warstwie teoretycznej wykorzystano literaturę przedmiotu z zakresu wypalenia zawodowego pracowników oraz obszarów pokrewnych, w tym zarówno pozycje zwarte, jak i artykuły naukowe polskojęzyczne oraz głównie anglojęzyczne opublikowane w latach 1974–2024. W warstwie empirycznej posłużono się wynikami badań wtórnych oraz wynikami badań własnych pierwotnych, które autorka przeprowadziła

w Polsce w 2022 roku metodą badań jakościowych, techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego.

Eksploatacja publikacji naukowych na temat wypalenia zawodowego powstałych na przestrzeni kilkudziesięciu lat pozwoliła zidentyfikować asymetrię wiedzy oraz wynikające z niej następujące luki badawcze, których wypełnienie stanowiło fundament wyznaczenia celu badań własnych:

- 1) lukę badawczą dotyczącą skutecznych metod ochrony pracowników przed wypaleniem zawodowym oraz działań interwencyjnych, podejmowanych przez organizację wobec problemu wypalenia zawodowego pracowników;
- 2) lukę badawczą odnoszącą się do działań, które powinna podjąć organizacja i jak powinna się zmienić, aby stać się zdrowym miejscem pracy;
- 3) lukę badawczą związaną z potrzebami i oczekiwaniami pracowników doświadczonych wypaleniem wobec pracodawców w zakresie skutecznych działań prewencyjnych i interwencyjnych nakierowanych na pracownika oraz nakierowanych na organizację w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego pracowników.

Identyfikacja przedstawionych wyżej luk oraz prowadzone wcześniej badania własne na temat potrzeb młodego pokolenia wiążących się z problemem wypalenia zawodowego (Michalak i Olejnik, 2023; Olejnik i Michalak, 2024) stały się inspiracją do zaprojektowania autorskiego projektu badawczego pt. *Wypalenie zawodowe – doświadczenie pracownika. Potrzeby pracowników wobec pracodawców*. Projekt badawczy uzyskał pozytywną opinię Komisji ds. Etyki Badań Naukowych prowadzonych z udziałem ludzi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Założeniem projektu badawczego było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania o charakterze eksploracyjnym:

- 1) W jaki sposób środowisko pracy przyczynia się do wypalenia zawodowego pracowników?
- 2) Jak przebiega proces wypalenia zawodowego pracownika w reakcji na różne czynniki środowiska pracy?
- 3) Jakie działania podejmowali pracownicy, aby poradzić sobie z wypaleniem?
- 4) Jakie działania podjęli pracodawcy wobec problemu wypalenia zawodowego pracownika?
- 5) Jakich rozwiązań potrzebują i oczekują pracownicy dotknięci wypaleniem od pracodawców w zakresie prewencji wypalenia zawodowego i wsparcia pracowników w procesie wypalenia i w powrocie do pracy?

Celem głównym badania była identyfikacja oczekiwanych przez pracowników rozwiązań interwencyjnych i prewencyjnych organizacji w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego w świetle osobistych doświadczeń osób nim dotkniętych. Cel główny zrealizowano, wyznaczając cztery cele szczegółowe:

- 1) Identyfikacja determinant wypalenia zawodowego pracowników na podstawie ich osobistych doświadczeń w różnych typach środowisk pracy.
- 2) Identyfikacja procesu, w jakim uczestnicy badania doświadczali wypalenia zawodowego.
- 3) Identyfikacja sposobów zapobiegania wypaleniu oraz działań podjętych przez przedsiębiorstwo wobec pracowników w procesie wypalenia.
- 4) Identyfikacja potrzeb i oczekiwań pracowników dotkniętych wypaleniem w zakresie działań prewencyjnych i interwencyjnych pracodawców wobec tego problemu.

Cel główny oraz cele szczegółowe badania wyznaczyły kierunek wyboru metody badawczej oraz procesu badawczego. Badanie zrealizowano metodą jakościową przy wykorzystaniu techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego. Autorka szczegółowo przeanalizowała 24 historie osób doświadczających wypalenia zawodowego bądź nim zagrożonych. Kluczowymi przesłankami wyboru badania jakościowego jako metody oraz wywiadu pogłębionego jako techniki prowadzenia badania były następujące cele: uchwycenie osobistych doświadczeń osób badanych (Glinka i Czakon, 2021), poznanie i opisanie zachodzących zależności, zjawisk i zachowań uczestników badania (Jemielniak, 2012) w środowisku pracy, a także poznanie potrzeb i oczekiwań respondentów wobec pracodawców z zakresie profilaktyki wypalenia i wsparcia pracowników. Wywiad miał charakter częściowo ustrukturyzowany. Instrumentem pomiaru był zaprojektowany na potrzeby badania autorski scenariusz wywiadu pogłębionego, który umożliwił przeprowadzenie badania na tak trudny temat, jakim jest wypalenie zawodowe w świetle osobistych doświadczeń człowieka. Wszystkie wywiady autorka zrealizowała osobiście.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy poświęcono teoretycznym podstawom wypalenia zawodowego pracowników. Przedstawiono w nim jego genezę, istotę, definicje pojęcia „wypalenie zawodowe”, rozwój badań naukowych nad wypaleniem zawodowym, a także przebieg wypalenia oraz jego symptomy.

W rozdziale drugim omówiono determinanty wypalenia zawodowego oraz zagadnienia związane z przeciwdziałaniem temu zjawisku. Na gruncie dorobku naukowego ukazano w nim w szczególności determinanty podmiotowe i środowiskowe wypalenia oraz ich współwystępowanie. W rozdziale tym dokonano także przeglądu literatury na temat metod prewencji i interwencji organizacji wobec problemu wypalenia, a także zaprezentowano rodzaje i skuteczność interwencji nakierowanych na pracowników oraz na organizację.

W rozdziale trzecim opisano metodykę badania własnego, w tym przesłanki jego realizacji, cele i metodę badania, proces badawczy, oraz omówiono narzędzie badawcze, a także metodę doboru i charakterystykę próby.

Rozdział czwarty zawiera prezentację wyników badania własnego i koncentruje się wokół doświadczeń wypalenia zawodowego pracowników na różnych

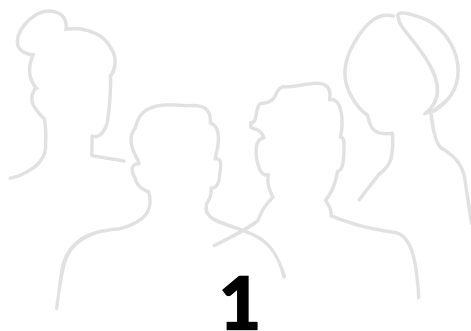
etapach kariery zawodowej i w różnych przedsiębiorstwach. W szczególności skupiono się w nim na skojarzeniach z terminem „wypalenie zawodowe”, objawach, jakich doświadcza osoba „wypalona”, i rozpoznaniu wypalenia przez uczestników badania. Dokonano w nim również empirycznej identyfikacji środowiska pracy badanych (w tym nieprawidłowości, które stały się źródłem wypalenia), procesu „wypalania się” oraz sposobu, w jaki pracownik doświadczony wypaleniem postrzega siebie oraz może być postrzegany przez środowisko, w którym pracuje. Na podstawie wyników badania przedstawiono maski, jakie „nakłada” pracownik w procesie „wypalania się” podczas pracy, które mogą utrudnić identyfikację problemu wypalenia tak otoczeniu, jak i samym pracownikiem. Ta część pracy prezentuje także modelowe autorskie ujęcie podmiotowych i środowiskowych czynników wypalenia zawodowego zidentyfikowanych w toku badania. Istotną częścią rozdziału są również wyniki badania na temat sposobów radzenia sobie z wypaleniem przez pracowników oraz reakcji pracodawców na doświadczenia pracowników, a także barier i ograniczonej skuteczności samodzielnego radzenia sobie z wypaleniem zawodowym wobec braku wsparcia ze strony pracodawcy i braku interwencji pracodawcy nakierowanych na organizację.

W rozdziale piątym wskazano potrzeby i oczekiwania pracowników wobec pracodawców w zakresie zapobiegania wypaleniu zawodowemu oraz wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem w powrocie do pracy.

W zakończeniu przedstawiono wnioski z przeprowadzonych badań oraz rekomendowane rozwiązania organizacyjne dla przedsiębiorstw w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego pracowników współczesnej organizacji.

Podziękowania

Pragnę serdecznie podziękować paniom: dr hab. Agnieszce Springer za recenzję książki oraz wszystkie wnikliwe uwagi, dr Elizie Szybowicz, Redaktor Naczelnej Wydawnictwa UEP, za wsparcie eksperckie w procesie wydawniczym książki oraz dr hab. Iwonie Olejnik, prof. UEP, za dodawanie mi skrzydeł w realizacji projektu badawczego i na różnych etapach pracy nad książką. Składam również serdeczne podziękowania wszystkim uczestnikom badania za podzielenie się swoimi osobistymi, często trudnymi doświadczeniami wypalenia zawodowego, bez których nie powstałaby ta praca i dzięki którym możemy lepiej zrozumieć naturę wypalenia zawodowego oraz przeciwdziałać mu, tworząc zdrowe środowiska pracy.



WYPALENIE ZAWODOWE

1.1. GENEZA, ISTOTA I DEFINICJE WYPALENIA ZAWODOWEGO

Za początek badań naukowych nad zjawiskiem wypalenia zawodowego przyjmuje się lata 70. XX wieku, kiedy to ukazały się publikacje Herberta J. Freudenbergera *Staff burn-out* (1974), Sigmunda Ginsburga *The problem of the burned-out executive* (1974) oraz Christiny Maslach *Burned-out* (1976), choć pojęcie „wypalenie” zostało użyte już wcześniej przez Grahama Greene’a w powieści *A burnt-out case* (1961). Jej autor przedstawił w niej historię zmęczonego sławą architekta, który mimo sukcesu zawodowego nie potrafił odnaleźć sensu w swoim zawodzie ani radości w życiu.

W ostatnich dekadach problematyka „wypalenia zawodowego” stanowiła przedmiot zainteresowania nie tylko badaczy czy ekspertów różnych dziedzin, takich jak medycyna, psychologia, socjologia, ekonomia, nauki społeczne, lecz również osób aktywnych zawodowo odczuwających objawy wypalenia. Aby zrozumieć ten termin, warto przywołać jego anglojęzyczne określenie, *burnout*, które można podzielić na dwa słowa: *burn*, czyli „płonąć, palić się” (co w dalszym rozumieniu może oznaczać aktywność i zaangażowanie), oraz *out*, czyli „bycie poza, na zewnątrz czegoś” (co możemy utożsamić z brakiem zdolności do podjęcia aktywności czy angażowania się) (Freudenberger, 1974; Ginsburg, 1974).

Literatura przedmiotu obfituje w definicje pojęcia „wypalenie zawodowe”. W ogólnym ujęciu, które przedstawili Schaufeli i Greenglass, może być ono objaśnione jako „stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, który jest rezultatem długotrwałego zaangażowania się w wymagające emocjonalnie sytuacje zawodowe”¹ (Schaufeli i Greenglass, 2001, s. 501).

¹ Jeśli nie zaznaczono inaczej, wszystkie tłumaczenia z języka angielskiego są tłumaczeniem własnym autorki książki.

W szerszym ujęciu warto przytoczyć jedną z najbardziej popularnych definicji wypalenia autorstwa Maslach i Jackson, zgodnie z którą wypalenie to „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach i Jackson, 1981, s. 15). Według tej definicji, którą określa się mianem trójwymiarowej definicji wypalenia zawodowego,

wyczerpanie emocjonalne odnosi się do poczucia danej osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały nadmiernie uszczuplone. Depersonalizacja dotyczy negatywnego, bezdusznego lub zbyt obojętnego reagowania na innych ludzi, którzy zwykle są odbiorcami usług danej osoby lub przedmiotem opieki z jej strony. Obniżone poczucie dokonań osobistych odnosi się do spadku poczucia własnej kompetencji i sukcesów w pracy (Maslach, 2000, s. 15).

Z definicji Maslach i Jackson nie wynika, jaki sposób pracy przyczynia się do wypalenia, choć warto dodać, że w polu zainteresowań pierwszych badaczy wypalenia były zawody takie, jak lekarz, pielęgniarka, pracownik socjalny, nauczyciel czy wychowawca. W późniejszej, zmodyfikowanej wersji Maslach i Leiter zastąpili wymiar depersonalizacji wymiarem cynizmu. Według nich „wypalenie to psychologiczny syndrom wyczerpania, cynizmu i nieskuteczności w miejscu pracy. Jest on uważany za indywidualne doświadczenie stresu osadzone w kontekście złożonych relacji społecznych” (Maslach i Leiter, 2000, s. 358–362).

Pines i Aronson (1983, 1988) definiują wypalenie jako stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania spowodowany przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym. Choć definicja ta koncentruje się na jednym z trzech aspektów wypalenia, tj. na wyczerpaniu, rozszerza ona spektrum badań nad wypaleniem w odniesieniu do osób wykonujących pracę na różnych stanowiskach i w różnych zawodach.

W książce pt. *Banishing burnout. Six strategies for improving your relationship with work* Leiter i Maslach wskazują, że wypalenie zawodowe wiąże się z utratą energii, utratą entuzjazmu oraz utratą pewności siebie. Utrata energii objawia się tym, że osoba dotknięta wypaleniem czuje się stale przytłoczona, zestresowana i wyczerpana oraz ma trudności ze snem, a nawet jeśli na chwilę zaśnie, budzi się wyczerpana. Utrata entuzjazmu to stan, w którym pierwotna pasja zanika i zostaje zastąpiona przez negatywny cynizm, a osoba dotknięta wypaleniem nie jest już kreatywna i traci zapał do pracy, a zamiast wykonać kolejne zadanie, jest w stanie wykonać tylko minimum. Z kolei utrata pewności siebie następuje wówczas, gdy w wyniku utraty energii i entuzjazmu do pracy osoba wypalona nie potrafi znaleźć powodu, by kontynuować pracę. Przekłada się to na poczucie

braku skuteczności i braku możliwości znalezienia wyjścia z tej sytuacji (Leiter i Maslach, 2005).

Schaufeli i Taris wysnuli teorię, że wypalenie jest połączeniem niezdolności i niechęci do podejmowania dalszego wysiłku niezbędnego do prawidłowego wykonania zadania, przyjmując za Thorndike'em (1914), że „niezdolność” przejawia się jako brak energii, a „niechęć” w postaci zwiększonego oporu, zmniejszonego zaangażowania, braku zainteresowania i braku zaangażowania. W rzeczywistości niezdolność i niechęć stanowią dwa nierozłączne komponenty, które leżą u podstaw zjawiska wypalenia zawodowego i reprezentują odpowiednio jego wymiar energetyczny i motywacyjny (Schaufeli i Taris, 2005).

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO, 2021) definiuje wypalenie w sposób zbieżny z przytoczoną wcześniej definicją autorstwa Maslach i innych:

wypalenie jest syndromem powstającym jako wynik przewlekłego stresu w miejscu pracy, który nie został skutecznie opanowany. Charakteryzuje się on trzema wymiarami: uczuciem wyczerpania lub wyczerpania energii; zwiększonym dystansem mentalnym od pracy lub poczuciem negatywności lub cynizmu związanego z pracą; oraz zmniejszoną skutecznością zawodową. Wypalenie odnosi się konkretnie do zjawisk w kontekście zawodowym i nie powinno być stosowane do opisywania doświadczeń w innych dziedzinach życia.

Warto podkreślić, że mimo iż wypalenie zostało wymienione przez WHO w 11. rewizji Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-11) jako syndrom zawodowy, nie jest ono klasyfikowane przez tę organizację jako stan chorobowy. Nie zamyka to jednak dyskusji ekspertów w wielu krajach na temat negatywnego wpływu wypalenia zawodowego na zdrowie człowieka, czy też dyskusji na temat prawa pracowników do otrzymania zwolnienia lekarskiego z powodu wyczerpania oraz ograniczonej zdolności fizycznej i psychicznej do świadczenia pracy w wyniku wypalenia (Lastovkova i in., 2018).

Analiza przytoczonych wyżej definicji pozwala wyróżnić aspekty, w jakich rozpatruje się pojęcie „wypalenie zawodowe”:

- oddziaływanie środowiska pracy na człowieka,
- zachowanie człowieka wobec czynników środowiska pracy oraz
- skutki oddziaływania negatywnych czynników środowiska pracy na człowieka.

Komponenty składowe definicji pojęcia wypalenie zawodowe przedstawiono w tabeli 1.

W aspekcie oddziaływania środowiska pracy na człowieka definicje odnoszą się do czynników stanowiących dla niego źródło chronicznego stresu, do ekspozycji pracownika na niekorzystne czynniki środowiska pracy czy narażenia na oddziaływanie na niego czynników związanych z pracą. Definicje pojęcia

Tabela 1. Komponenty składowe definicji pojęcia wypalenie zawodowe

Aspekt definicji	Charakterystyka	Autorzy
Oddziaływanie środowiska pracy na człowieka	<ul style="list-style-type: none"> – niekorzystne czynniki środowiska pracy – ekspozycja człowieka na niekorzystne czynniki środowiska pracy będące źródłem chronicznego stresu – narażenie człowieka na oddziaływanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych związanych z pracą 	Pines i Aronson, 1983, 1988; Schaufeli i Greenglass, 2001
Zachowanie się człowieka wobec czynników środowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> – niemożność skutecznego opanowania negatywnych czynników środowiska pracy – niedostateczne radzenie sobie z czynnikami środowiska pracy – niedostateczne zdolności adaptacyjne do czynników środowiska pracy – dystans mentalny do pracy oraz dystans w relacjach z innymi ludźmi – niezdolność i niechęć do podejmowania wysiłku wykonania pracy 	Freudenberger, 1974; Ginsburg, 1974; Schaufeli i Taris, 2005
Skutki oddziaływania negatywnych czynników środowiska pracy na człowieka	<ul style="list-style-type: none"> – wyczerpanie fizyczne i emocjonalne jako reakcja na negatywne czynniki środowiska pracy – zmniejszona skuteczność zawodowa – obniżone poczucie własnych dokonań lub poczucie braku własnych dokonań – poczucie braku sensu 	Leiter i Maslach, 2005; Schaufeli i in., 2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Freudenberger, 1974; Ginsburg, 1974; Leiter i Maslach, 2005; Pines i Aronson, 1983, 1988; Schaufeli i Greenglass, 2001; Schaufeli i in., 2020; Schaufeli i Taris, 2005).

„wypalenie zawodowe” koncentrują się również wokół zachowań i efektów zachowań człowieka wobec negatywnych czynników środowiska pracy, tj.: niemożności skutecznego przeciwdziałania tym czynnikom, niemożności radzenia sobie z nimi, niedostatecznej zdolności adaptacji człowieka do czynników środowiska pracy, dystansu mentalnego do pracy oraz dystansu w relacjach z innymi ludźmi. Innym aspektem, w jakim definiuje się pojęcie „wypalenie zawodowe”, są skutki oddziaływania negatywnych czynników środowiska pracy na człowieka, takie jak: wyczerpane fizyczne i emocjonalne, zmniejszona skuteczność zawodowa, obniżone poczucie osobistych dokonań, poczucie braku dokonań osobistych oraz poczuciu braku sensu.

Definiując pojęcie „wypalenie zawodowe”, warto również odnieść je do pojęć, takich jak znużenie pracą, przewlekłe zmęczenie (*chronic fatigue syndrome*, CFS), neurastenii, niepokój (stan lękowy) i depresja, w których kontekście jest ono rozważane i z którymi jest często błędnie utożsamiane. Choć mają one wiele cech wspólnych, istotne staje się wskazanie cech, które je różnicują.

Znużenie to stan, w którym odczuwa się „znudzenie i zmęczenie” (SJP). Zmęczenie to z definicji „utrata sił fizycznych lub umysłowych” lub „utrata zainteresowania czymś, co trwało zbyt długo lub było zbyt monotonne” (WSJP). Osoby doświadczające normalnego zmęczenia zazwyczaj mogą odzyskać siły po odpowiednim odpoczynku (Nuallaong, 2012, s. 47–72), natomiast przewlekłe zmęczenie jest stanem, w którym odpoczynek nie przynosi ulgi (Wilk i Łoza, 2018, s. 12).

Proponuje się, by rozpoznawać CFS, gdy nadmierne zmęczenie utrzymuje się przez co najmniej pół roku. Dodatkowo powinny być spełnione co najmniej 4 z poniższych kryteriów: zaburzenia snu, ból gardła, ból głowy o charakterze innym niż przed chorobą, przedłużone zmęczenie po wysiłku fizycznym, bóle stawowe, zaburzenia koncentracji lub pamięci, powiększone węzły chłonne, bóle mięśniowe.

Znużenie pracą i przewlekłe zmęczenie to stany, które mogą towarzyszyć wypaleniu na różnych jego etapach, jednak same w sobie nie muszą oznaczać wypalenia, jeśli mają podłoże inne niż praca (np. infekcyjne czy immunologiczne) i nie przekładają się na wyczerpanie fizyczne, psychiczne bądź emocjonalne, których skutkiem będzie ograniczona zdolność wykonywania pracy bądź jej brak.

Pojęcie „neurastenii” zostało zaproponowane pod koniec XIX wieku przez amerykańskiego neurologa Georga Bearda jako „diagnostyczna etykieta, pod którą może kryć się wiele dolegliwości somatycznych i psychologicznych, takie jak na przykład: trudności z koncentracją, utrata pamięci, rozproszone bóle i zaburzenia pamięci, problemy żołądkowo-jelitowe, zaburzenia snu i różne objawy sugerujące dysfunkcję autonomicznego układu nerwowego” (Ware i Kleinman, 1992, s. 548), które pojawiają się po zwiększonym wysiłku umysłowym. Niektóre jej objawy, np. zwiększenie zmęczenia po wysiłku umysłowym czy osłabienie po wysiłku fizycznym, pokrywają się z objawami wypalenia zawodowego, jednak przyczyny neurastenii nie muszą występować w związku z pracą (Nuallaong, 2012). W ostatnich latach postrzeganie tego zaburzenia uległo zmianie. Mimo że neurastenia została zakwalifikowana przez Światową Organizację Zdrowia do listy klasyfikacji medycznych w 10. rewizji Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych (ICD-10), w późniejszych pracach tej organizacji została ona zdeprecjonowana i nie pojawiła się w obowiązującej od lutego 2022 roku 11. rewizji (ICD-11), przez co nie jest już diagnozowana według klasyfikacji WHO. Nie uwzględniono jej również jako diagnozy w *Diagnostycznym i statystycznym podręczniku zaburzeń psychicznych* Amerykańskiego Towarzystwa Psychiatrycznego. Stan ten nadal jest opisywany w klasyfikacjach chorób innych państw, np. w *Klasyfikacji zaburzeń psychicznych* Chińskiego Towarzystwa Psychiatrycznego.

Niepokój (stan lękowy) jest „niekontrolowanym, rozproszonym, nieprzyjemnym i uporczywym stanem negatywnego wpływu, charakteryzującym się lękiem przed nieprzewidywalnym i nieuniknionym przyszłym niebezpieczeństwem, któremu towarzyszą fizjologiczne objawy napięcia i stały stan wzmożonej czujności” (Barlow, 2002, s. 195). Sam niepokój nie jest tożsamy z wypaleniem, lecz jest jednym z objawów wypalenia, o ile – podobnie jak w przypadku znużenia pracą i przewlekłego zmęczenia wynikającego z pracy – ma swoje źródło w pracy, utrzymuje się długotrwale oraz współwystępuje z innymi objawami wypalenia, przyczyniając się do ograniczonej fizycznej i psychicznej zdolności wykonania pracy.

Problematyce różnic między wypaleniem a depresją zostały poświęcone liczne prace naukowe. Bianchi i inni (2015) w artykule *Burnout–depression overlap: A review* na podstawie 92 publikacji naukowych przeanalizowali „nakładanie” się elementów wspólnych dla wypalenia i depresji, co doprowadziło ich do konkluzji, że dowody na osobliwość zjawiska wypalenia są niespójne.

W kolejnej publikacji pt. *Burnout syndrome and depression* Bianchi i inni (2018), dokonali przeglądu badań naukowych nad wypaleniem i depresją, w którym wykazali, że wyodrębnienie wypalenia ze spektrum depresji byłoby błędne, i jednocześnie zasugerowali, że istotne byłoby prowadzenie badań nad ich biologicznym uwarunkowaniem.

Rozróżnienie wypalenia i depresji ma kluczowe znaczenie ze względu na sposób leczenia depresji i opieki medycznej nad osobą, która doświadczyła wypalenia, lecz nie doświadczyła depresji. Choć niektóre symptomy tych stanów są wspólne, np. problemy ze snem, objawy psychosomatyczne, obniżona samoocena, wskazuje się na ich różne podłoża, tj. w przypadku wypalenia zawodowego wynikają one z wpływu środowiska pracy na człowieka, natomiast depresja może się pojawić również w wyniku oddziaływania na człowieka czynników niezwiązanych z pracą. Efektem tego rozróżnienia może być zastosowanie terapii farmakologicznej w przypadku depresji, natomiast w przypadku wypalenia się, którego skutkiem nie jest depresja – czasu wolnego od pracy (Parker i Tavella, 2021). W rozważaniach na temat różnic między wypaleniem a depresją podkreśla się jeszcze jedną cechę, która dotyczy ich wpływu na funkcjonowanie człowieka: podczas gdy depresja ma istotny wpływ na trudności w funkcjonowaniu człowieka nie tylko w pracy, ale i poza pracą, wypalenie dotyczy zazwyczaj trudności w funkcjonowaniu człowieka w środowisku pracy i wykonywania czynności związanych z pracą, natomiast nie musi się przekładać na doświadczenie tych trudności w innych dziedzinach życia. Nie wyklucza to jednak negatywnego wpływu wypalenia zawodowego na życie człowieka poza pracą.

Podsumowując przedstawiony przegląd literatury przedmiotu, można stwierdzić, że nie istnieje jedna uniwersalna, powszechnie obowiązująca definicja pojęcia „wypalenie zawodowe”, lecz zespół definicji, które uzupełniają się, wskazując na różne aspekty wypalenia, takie jak oddziaływanie na człowieka

czynników występujących w środowisku pracy, zachowanie człowieka wobec negatywnych czynników związanych z pracą, w tym brak skuteczności w przeciwdziałaniu im, a także na skutki psychiczne, emocjonalne i fizyczne, jakich doświadcza człowiek w wyniku oddziaływania na niego negatywnych czynników środowiska pracy. Autorka książki dla dalszych rozważań przyjmuje, że istotę wypalenia zawodowego należy rozpatrywać wielowymiarowo, tj. w odniesieniu do stanu psychicznego, emocjonalnego i fizycznego człowieka doświadczonego wypaleniem oraz w ujęciu dynamicznych interakcji, jakie zachodzą między człowiekiem a środowiskiem, w którym dana osoba pracuje.

1.2. ROZWÓJ BADAŃ NAD WYPALENIEM ZAWODOWYM

Niemal 50 lat po ukazaniu się pierwszych publikacji na temat wypalenia zawodowego, tj. w 2023 roku, liczba wyświetleń dla rekordu „burnout” w internetowej specjalistycznej wyszukiwarce internetowej Google Scholar, służącej do przeszukiwania baz danych zawierających publikacje naukowe z różnych dziedzin o międzynarodowym znaczeniu, przekroczyła 1 500 000. W 2024 roku wynik ten obejmował ponad 2 030 000 prac. Uwzględniając artykuły naukowe czy opracowania zwarte na temat wypalenia zawodowego w języku innym niż angielski, można przyjąć, że liczba ta jest znacznie większa, co oznacza intensywny rozwój badań nad problematyką wypalenia.

W 2009 roku Schaufeli, Leiter i Maslach w artykule *Burnout: 35 years of research and practice* podsumowali, jak rozwijała się koncepcja wypalenia zawodowego na przestrzeni 35 lat od czasu pierwszych publikacji na ten temat. Wskazali, jak różni badacze odkrywali istotę wypalenia zawodowego, jak rozwijały się badania nad wypaleniem w kontekście społecznym i kulturowym, jakich profesji w świetle badań dotyczył syndrom wypalenia oraz jak zmieniło się podejście do wypalenia wobec wyzwań globalizacyjnych i cywilizacyjnych początku XXI wieku. W swojej publikacji autorzy przedstawili występujące w literaturze jednowymiarowe i wielowymiarowe podejścia różnych badaczy do pojęcia „wypalenie”, tj. utożsamianie go w ujęciu jednowymiarowym np. z wyczerpaniem fizycznym, emocjonalnym czy psychicznym (Pines i in., 1981) lub wyczerpaniem emocjonalnym, zmęczeniem fizycznym i poznawczym (Shirom, 2005) bądź też traktowanie go trójwymiarowo – zgodnie z koncepcją Maslach i Schaufeliego (1993), według których na wypalenie składa się wyczerpanie, depersonalizacja i obniżone poczucie własnych dokonań. Autorzy przedstawili także wpływ różnic językowych na sposób definiowania pojęcia „wypalenie” w różnych krajach, w tym na rozumienie wypalenia jako procesu wyczerpywania się, któremu „towarzyszą łagodniejsze formy” albo wyłącznie jako „końcowej fazy tego procesu”, co w ich opinii „jest sprzeczne z oryginalnym

zastosowaniem definicji pojęcia wypalenia, które w zamyśle miało pokrywać cały zakres począwszy od łagodnych do ciężkich objawów” (Schaufeli i in., 2009, s. 211).

Z przeprowadzonego przez naukowców przeglądu badań na temat osób szczególnie narażonych na wypalenie wynika, że wcześniej wypalenie było postrzegane jako szczególne zagrożenie dla „naiwnych, idealistycznych i młodych profesjonalistów wykonujących pracę polegającą na świadczeniu usług, którzy stali się wyczerpani, cyniczni i zniechęceni przez ich doświadczenia pracy w chłodnych, biurokratycznych systemach obsługi uprawnionych i nie-reagujących klientów z nierozwiązywalnymi problemami” (Schaufeli i in., 2009, s. 206). Jednak dalsze badania dowiodły, że „idealizm nie zwiększa podatności na wypalenie, a decydującym czynnikiem może być charakter życia zawodowego i kontekst, w którym praca odbywa się w XXI wieku” (Schaufeli i in., 2009, s. 208).

Na podstawie przeglądu publikacji naukowych Schaufeli i inni (2009) przedstawili główne nurty badań w obszarze determinant wypalenia, które dotyczyły:

- nierównowagi między wymaganiami pracy a zasobami, prowadzącej do wyczerpania i pojawiającej się wówczas, gdy rosną wymagania (zwiększa się liczba odbiorców usług o bardziej intensywnych wymaganiach), a zasoby nie nadążają za tempem (nie ma wystarczającej liczby personelu, sprzętu, materiałów lub przestrzeni, aby zaspokoić popyt, oraz nie ma wystarczających możliwości odpoczynku i regeneracji) (Aiken i in., 2001; Bakker i Demerouti, 2007);
- konfliktu wartości, różnic w postrzeganiu przez pracowników wartości osobistych i wartości organizacji (sceptyczne podejście pracowników do misji, wizji i wartości organizacji) (Hemingway i MacLagan, 2004; Martin i Siehl, 1983);
- konfliktu między wartościami deklarowanymi przez organizację i wartościami w działaniu (nadużycia władzy przez kadrę kierowniczą, hipokryzja organizacji) (Argyris, 1982; McDonald i in., 2005). Zaprezentowano je w tabeli 2.

Tabela 2. Wypalenie w świetle badań

Obszar badań	Autorzy
Nierównowaga wymagań i zasobów, brak możliwości odpoczynku i regeneracji	Aiken i in., 2001; Bakker i Demerouti, 2007
Konflikt wartości, różnice w postrzeganiu przez pracowników wartości osobistych i wartości organizacji	Hemingway i MacLagan, 2004; Martin i Siehl, 1983
Konflikt wartości deklarowanych przez organizację i wartości w działaniu	Argyris, 1982; McDonald i in., 2005

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Schaufeli i in., 2009, s. 204–220).

Ciekawym wnioskiem z przeglądu literatury jest dostrzeżenie, że kolejność podejmowania problemu wypalenia przez badaczy w różnych krajach odpowiadała rozwojowi gospodarczemu tych krajów, co mogło wynikać z rosnących wymagań dotyczących dostosowania się do gwałtownych zmian, jakie niesie globalizacja, ze wzrastających potrzeb uczenia się nowych umiejętności, presji czasu, presji większej produktywności i jakości pracy, które mogą się przyczynić do wypalenia (Schaufeli i in., 2009). W tabeli 3 zaprezentowano chronologiczne ujęcie rozwoju badań nad wypaleniem według krajów.

Tabela 3. Rozwój badań nad wypaleniem

Lata	Kraje
70. XX w.	USA
80. XX w.	Europa Zachodnia (Belgia, Holandia, Wielka Brytania, Niemcy, Szwecja, Finlandia), Izrael
90. XX w.	Europa Zachodnia (pozostałe kraje), Europa Wschodnia, Azja, Bliski Wschód, Ameryka Łacińska, Australia i Nowa Zelandia
Początek XXI w.	Afryka, Chiny, Indie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Schaufeli i in., 2009, s. 210).

Dynamiczny rozwój badań naukowych nad wypaleniem zawodowym pozwala zrozumieć to zjawisko w szerokiej perspektywie. Na przestrzeni lat zostały stworzone różne metody i instrumenty służące pomiarowi wypalenia (Demerouti, 1999; Demerouti i Bakker, 2008; Demerouti i in., 2001, 2003; Kristensen i in., 2005b; Maslach i in., 2008; Maslach i Jackson, 1981; Shirom, 1989), co w dalszym etapie rozwoju badań pozwoliło zdiagnozować wypalenie i statystycznie ocenić zależności między różnymi czynnikami osobowymi (Birkeland, 2019) i środowiskiem pracy (Green i in., 2014; Molek-Winiarska i Molek-Kozakowska, 2020; Syper-Jędrzejak, 2022; Werner i Springer, 2018, 2021) jako potencjalnymi determinantami wypalenia a wypaleniem, a także w ujęciu modelowym przedstawić proces „wypalania się”, w tym specyficzne doświadczenia fizyczne i psychiczne osób nim dotkniętych (Demerouti i in., 2001; Schaufeli i Greenglass, 2001).

Zainteresowania badaczy problematyką wypalenia koncentrują się nie tylko wokół jego źródeł (Braunstein-Bercovitz, 2013; Gould i Whitley, 2009; Payne, 2001), lecz również wokół skutecznych sposobów przeciwdziałania wypaleniu (Awa i in., 2010; Maslach, 2003; Westermann i in., 2014).

Oprócz licznych prac naukowych poświęconych sposobom skutecznego samodzielnego zapobiegania wypaleniu przez pracowników, np. przez rozpoznanie ryzyka wypalenia (Cañadas-De la Fuente i in., 2015; De Francisco i in., 2016; Molero Jurado i in., 2018) i zwiększenie odporności na działanie niekorzystnych czynników stanowiących ryzyko wypalenia (Card, 2018; Rush-ton i in., 2015), istnieje wiele publikacji poruszających kwestię roli organizacji

w sprawnym zarządzaniu problemem wypalenia oraz rolę państwa w zakresie ochrony pracowników przed wypaleniem i opieki nad pracownikiem dotkniętym wypaleniem przez wprowadzenie rozwiązań prawnych (Lastovkova i in., 2018). Przedmiotem dyskusji w publikacjach naukowych staje się coraz częściej kwestia dostosowania przez organizacje działań profilaktycznych do:

- 1) czynników ryzyka wypalenia, takich jak przeciążenie pracą czy zachowanie współpracowników wobec pracownika;
- 2) skutków, jakich doświadcza osoba wypalona;
- 3) faz procesu wypalenia (Demerouti i in., 2021).

Analizując publikacje naukowe na temat wypalenia zawodowego, nie sposób nie dostrzec jeszcze jednego nurtu badań, który dotyczy wpływu globalnych czynników środowiskowych na sposób pracy i funkcjonowania człowieka w organizacji, związanych z pandemią COVID-19 (Amanullah i Ramesh Shankar, 2020; Çağış i Yildirim, 2023; Kloutsiniotis i in., 2022; Morgantini i in., 2020; Yildirim i Solmaz, 2022).

W podsumowaniu rozważań warto podkreślić rosnącą liczbę badań na temat problemu wypalenia zawodowego, rozwój instrumentów do jego pomiaru, zainteresowanie badaczy pogłębioną analizą determinant wypalenia, procesu wypalenia i jego skutków oraz sposobów przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Należy jednak wskazać na występującą w literaturze przedmiotu asymetrię w zakresie dominującej liczby publikacji poświęconych sposobom samodzielnego pokonania wypalenia przez pracowników wobec znacząco mniejszej liczby publikacji dotyczących prewencji i interwencji organizacji w zarządzaniu tym problemem. Asymetria ta stanowi lukę wiedzy na temat organizacyjnych rozwiązań skutecznego zarządzania problemem wypalenia zawodowego, co wiąże się z potrzebą pogłębionych badań na temat skutecznych organizacyjnych rozwiązań systemowych w zakresie potrzeb osób nim zagrożonych bądź tych, które doświadczyły wypalenia zawodowego.

1.3. PRZEBIEG WYPALENIA ZAWODOWEGO I JEGO SYMPTOMY

Wypalenie zawodowe jest procesem, którego doświadcza pracownik w wyniku długotrwałego zaburzenia równowagi między stawianymi mu oczekiwaniami przez środowisko pracy a zasobami, jakie posiada, aby im podołać. Jak zauważają Litzke i Schuh (2007, s. 169), „wypalenie zawodowe rozwija się powoli i zakrada cichaczem”, stąd uchwycenie momentu, w którym rozpoczyna się ten proces, nie jest łatwe, a wręcz może być błędnie interpretowane ze względu na specyficzną naturę wypalenia.

W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat modelowego ujęcia procesu wypalenia. Różnice podejść dotyczą liczby faz procesu, czynników, które oddziałują na człowieka, oraz objawów, jakich doświadcza on w każdym etapie „wypalania się”. Wśród modeli procesów wypalenia wyróżnić można modele składające się z:

- 12 stadiów – Freudenbergera i Northa (1985, 2002),
- 5 stadiów – Edelwicha i Brodsky’ego (1980, 1982), Millera i Smith (1993),
- 3 stadiów – Freudenbergera (1974), Golembiewskiego i innych (1986), Maślach i Leitnera (1988, 2000, 2005).

Charakterystyka wypalenia w tych modelach dotyczy różnych objawów fizycznych, emocjonalnych oraz poznawczych. Warto dodać, że w wyniku rozwoju badań nad wypaleniem zawodowym doczekały się one licznych opracowań, adaptacji i modyfikacji.

Freudenberger i North (1985, 2002) opracowali model składający się z 12 stadiów procesu wypalenia, przy czym na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzili, że stadia te mogą, ale nie muszą występować w tej samej kolejności. Są nimi:

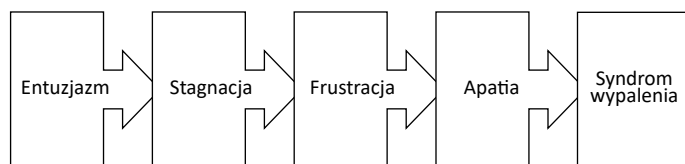
- 1) przymus udowadniania swojej wartości,
 - 2) pracowanie ciężiej,
 - 3) zaniedbywanie własnych potrzeb,
 - 4) odsuwanie konfliktu,
 - 5) rewizja wartości,
 - 6) zaprzeczanie pojawiającym się problemom,
 - 7) wycofanie się,
 - 8) widoczne zmiany w zachowaniu,
 - 9) depersonalizacja,
 - 10) wewnętrzna pustka,
 - 11) depresja,
 - 12) zespół wypalenia.
- Stadium 1: Przymus udowadniania swojej wartości – charakteryzuje się tym, że pracownik ma idealistyczne wyobrażenie siebie, chce wykonać swoją pracę bardzo dobrze, ma skłonności do perfekcjonizmu, pracuje, by zostać zauważonym przez współpracowników, a myśli o tym, że mógłby wykonać mniej niż 100% zadań, wydaje się przerażająca.
 - Stadium 2: Pracowanie ciężiej – polega na przyjmowaniu na siebie więcej obowiązków, wykonywaniu każdej pracy samodzielnie i chęci bycia niezastąpionym.
 - Stadium 3: Zaniedbywanie własnych potrzeb – objawia się tym, że pracownik prezentuje oznaki pracoholizmu i skupiając się na pracy, zaniedbuje potrzeby, takie jak sen, odżywianie się, spędzanie czasu z rodziną czy znajomymi, uważając, że wyrzeczenia te są dowodem heroicznej pracy.

- Stadium 4: Odsuwanie konfliktu – osoba wypalająca się choć czuje, że jej życie zmierza w niewłaściwym kierunku, nie potrafi dostrzec źródeł problemu. Zaczyna też odczuwać pierwsze fizyczne symptomy stresu, takie jak bóle głowy, mdłości, bóle mięśni i pleców, problemy z seksem, zaburzenia snu, utratę apetytu i problemy z oddychaniem, ale ignoruje je.
- Stadium 5: Rewizja wartości – symptomy stresu stają się coraz bardziej dotkliwe i aby móc kontynuować ciężką pracę i uniknąć konfliktu z samym sobą, osoba wypalająca się tłumi własne emocje.
- Stadium 6: Zaprzeczanie pojawiającym się problemom – to etap, w którym pojawia się przekonanie, że jest się w stanie znieść więcej stresu, oraz poczucie, że nie jest się rozumianym przez innych, co skutkuje zmniejszoną tolerancją w kontaktach społecznych, cynizmem, brakiem współczucia, agresją i obwinianiem innych.
- Stadium 7: Wycofanie się – wiąże się z rezygnacją z kontaktów społecznych, izolowaniem się i radzeniem sobie z pracą za pomocą substancji, które mają na celu uwolnienie od stresu.
- Stadium 8: Widoczne zmiany w zachowaniu – na skutek przepracowania osoba doświadczająca wypalenia zmienia się w osobę pełną obaw, cichą, apatyczną, która czuje się bezwartościowa.
- Stadium 9: Depersonalizacja – praca powoduje uczucie, jakby było się maszyną, następuje utrata kontaktu z samym sobą i nie dostrzega się własnych potrzeb.
- Stadium 10: Wewnętrzna pustka – którą próbuje się pokonać, podejmując impulsywnie aktywność seksualną, nadużywając alkoholu czy leków.
- Stadium 11: Depresja – doświadcza się obniżonego nastroju, obojętności, wyczerpania, uczucia beznadziei i poczucia utraty sensu w życiu.
- Stadium 12: Zespół wypalenia, w którym osoba doświadczona wypaleniem ma potrzebę ucieczki z sytuacji, w której się znalazła, czemu towarzyszyć mogą myśli samobójcze. Jeśli doznaje ona całkowitego załamania psychicznego i fizycznego, wymaga natychmiastowej pomocy lekarskiej (Ponocny-Seliger i Winker, 2014).

Koncepcję 12 stadiów wypalenia zawodowego zaproponowaną przez Freudenbergera i Northa podjęli w swoich pracach również Litzke i Schuh (2007).

Edelwich i Brodsky (1982) opracowali pięcioetapowy proces wypalenia, który opiera się na koncepcji rozczarowania jako reakcji człowieka na niekorzystne czynniki środowiska pracy. Koncentruje się on na zmianach emocjonalnych i psychofizycznych, jakie zachodzą w kolejnych fazach procesu, którymi są: entuzjazm, stagnacja, frustracja, apatia i syndrom wypalenia (Kocór, 2019, s. 43–45).

Modelowe ujęcie przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Etapy procesu wypalenia zawodowego według J. Edelwicha i A. Brodsky'ego
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kocór, 2019, s. 43–45).

W tabeli 4 został zaprezentowany przebieg procesu wypalenia zawodowego według koncepcji Edelwicha i Brodsky'ego, w którym ujęto reakcję człowieka na niekorzystne czynniki środowiska pracy, takie jak: liczne i trudne do pokonania przeszkody, brak wsparcia pracownika w działaniu (w fazie entuzjazmu), brak wsparcia i uznania ze strony zwierzchników i współpracowników (w fazie stagnacji), brak wsparcia i stworzenia pracownikowi możliwości odreagowania stresu (w fazie frustracji) oraz brak reakcji ze strony zwierzchników, współpracowników i grup wsparcia dla sfrustrowanych i przygnębionych pracowników (w fazie apatii).

Tabela 4. Proces wypalenia zawodowego według J. Edelwicha i A. Brodsky'ego

Faza	Nauczyciel	Środowisko pracy
Entuzjizm	Praca z energią, poczuciem misji Idealistyczne nastawienie do zawodu i wielkie nadzieje na realizację ambitnych, choć trudnych celów Skłonność do przeceniania swoich możliwości	
		Liczne i trudne do pokonania przeszkody Brak wsparcia pracownika w działaniu
	Utrata wiary i zapału do pracy Utrata chęci do podejmowania dalszych wysiłków, do poświęceń i angażowania się	
Stagnacja (zawieszenie broni)	Odczuwanie, że szczytne ideały organizacji nie mają pokrycia w rzeczywistości, a osobiste cele, potrzeby życiowe i rozwojowe nie są zaspokajane	
		Brak wsparcia i uznania ze strony zwierzchników i współpracowników
	Wzrost krytycyzmu i rozczarowania warunkami i efektami pracy Korygowanie celów w wyniku konfrontacji z trudną rzeczywistością Utrata zapału do pracy	

Frustracja	Kwestionowanie swojej roli, poczucia sprawstwa i wpływu Podważanie własnych kompetencji, efektywności i sensu podejmowanych dotąd wysiłków Nasilenie tych negatywnych emocji proporcjonalnie do odczuwanej deprivacji potrzeb Poczucie niespełnienia	
		Brak wsparcia i stworzenia możliwości odreagowania stresu
	Ciągły stres powoduje regulowanie przykrych stanów lekami, używkami i agresją	
Apatia	Utrata wrażliwości i empatii wobec potrzeb i problemów innych Unikanie innych i niechęć do bezpośrednich kontaktów Izolacja i wycofywanie się z zaangażowania w pracę w sensie fizycznym i psychicznym Opór przed codziennym uczęszczaniem do pracy Zwiększona absencja oraz lekceważenie obowiązków Obarczanie czynników zewnętrznych winą za porażki Schematyzm i rutyna działania Dekoncentracja, zubożenie na sprawy nie tylko zawodowe	
		Brak reakcji ze strony zwierzchników, współpracowników i grup wsparcia dla sfrustrowanych i przygnębionych pracowników
Syndrom wypalenia	Pogłębianie się kryzysu psychicznego i fizycznego Wyczerpanie, z którego trudno wyjść bez uświadomienia sobie wagi problemu i chęci terapii Potrzeba pomocy psychologicznej, niekiedy także psychiatrycznej	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Edelwich i Brodsky, 1980; Kocór, 2019, s. 43–45).

Innym modelem procesu wypalenia, który również składa się z pięciu stadiów, jest model Millera i Smith (1993), którzy wyróżnili stadia: miesiąc miodowy, przebudzenie, wczesne wypalenie, wypalenie pełnoobjawowe i fenomen feniksa.

- 1) Miesiąc miodowy (*honeymoon*) – praca wydaje się idealna, odczuwa się motywację, radość z pracy i chęć wykonania jej dobrze;
- 2) Przebudzenie (*awakening*) – entuzjazm słabnie, dostrzega się, że oczekiwania są nierealistyczne, nagrody i uznanie nie zaspakajają potrzeb, czuje się,

że praca jest ciężarem, występują trudności z poradzeniem sobie z tą sytuacją, pojawia się frustracja, zmęczenie i zniżenie kompetencji zawodowych i zdolności

- 3) Wczesne wypalenie (*brownout*) – przewlekłe zmęczenie i drażliwość. W celu poradzenia sobie z nimi następuje ucieczka w zachowania impulsywne, np. seks, picie alkoholu, zakupy, zażywanie substancji psychoaktywnych. Obniża się wydajność i produktywność.
- 4) Wypalenie pełnoobjawowe (*full scale burnout*) – występuje, jeśli problem na wcześniejszym etapie wypalenia jest nierozwiązany. Dominują rozpacz, poczucie porażki, utrata poczucia własnej wartości i pewności siebie.
- 5) Fenomen feniksa (*the phoenix phenomenon*) – po pełnym odpoczynku i zre-laksowaniu się osoba dotknięta wypaleniem może powrócić do bardziej realistycznego podejścia do oczekiwań, aspiracji i celów zawodowych (Nuallaong, 2012).

W modelu tym zakłada się, że początek procesu wypalenia może nie kojarzyć się z przyszłym trudnym doświadczeniem zawodowym, lecz przeciwnie – z wysoką motywacją do pracy i entuzjastycznym nastawieniem do niej, stąd etap ten jest określany jako „miesiąc miodowy”. Ponadto przyjmuje się, że jego ostatnim etapem jest etap „odrodzenia się”, w którym powraca się do zdrowia i aktywności zawodowej (Gembalska-Kwiecień i Żurakowski, 2016).

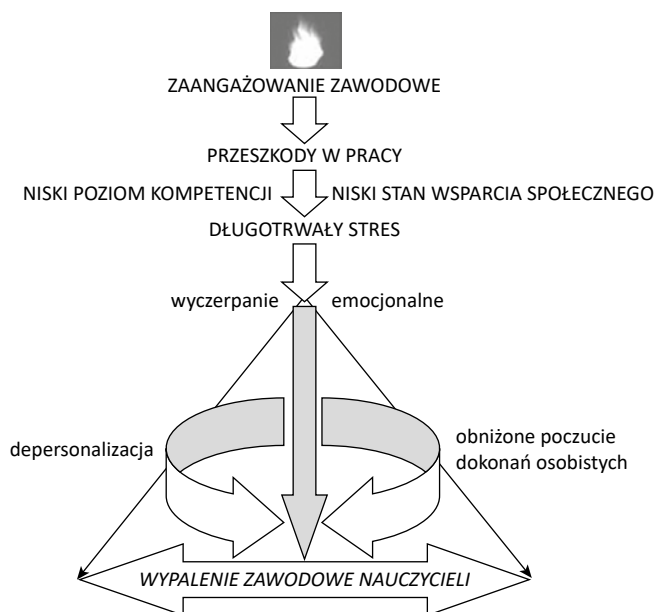
Według koncepcji Leitera i Maslach (1988) wypalenie przebiega w trzech kolejnych fazach, tj. wyczerpanie emocjonalne – depersonalizacja – brak osobistych osiągnięć. Natomiast według Golembiewskiego i innych (1986) kolejność występowania tych faz jest inna, tj. depersonalizacja – brak osiągnięć osobistych – wyczerpanie. Golembiewski i inni rozróżnili w procesie wypalenia dwa jego typy – ostre i przewlekłe. Jak wynika z analizy porównawczej obu modeli przeprowadzonej przez Lee i Ashforth (1993), wypalenie zawodowe najsilniej skorelowane było ze stresem, a kierunek przebiegu faz w procesie wypalenia zależał od tego, w jakim stopniu i w jaki sposób jednostka sobie z nim radzi oraz od praktyk środowiska pracy w zapobieganiu stresowi.

Stadia wypalenia i mechanizm powstawania wypalenia zgodne z koncepcją Leitera i Maslach (1988, 2000, 2005) doczekały się adaptacji dla różnych zawodów w wielu krajach. Na gruncie polskim adaptacją do zawodu nauczyciela, który od początku badań nad wypaleniem znajdował się w polu zainteresowań wielu badaczy na całym świecie, przedstawiły m.in. Sęk (2005) i Kocór (2019). H. Sęk na podstawie przeprowadzonych badań wyodrębniła cztery stopnie wypalenia:

- 1) pierwszy, dotyczący osób niewypalonych (niski poziom wyczerpania emocjonalnego, utraty zaangażowania i depersonalizacji);
- 2) drugi, który charakteryzował osoby wyczerpane (wykazujące wysokie wyniki w zakresie emocjonalnego wyczerpania i niskie w zakresie utraty zaangażowania zawodowego i depersonalizowania);

- 3) trzeci – cechujący osoby wyczerpane i niezaangażowane (wysokie wyniki emocjonalnego wyczerpania i utarty zaangażowania w pracę oraz niskie w zakresie depersonalizowania;
- 4) czwarty, który odnosił się do osób z pełnym syndromem wypalenia, o wysokich wynikach we wszystkich wymiarach i najwyższych w zakresie emocjonalnego wyczerpania (Błaszczak i Rowicka, 2019).

Modelowe ujęcie mechanizmu powstawania wypalenia się nauczycieli w opracowaniu Kocór (2019) przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Mechanizm powstawania wypalenia zawodowego i jego komponenty

Źródło: (Kocór, 2019, s. 41).

Według tej koncepcji, podobnie jak w przedstawionych wcześniej, pierwszym etapem wypalenia zawodowego jest zaangażowanie w pracę, kiedy „płonie się” w pracy. Zaangażowanie w pracę może zachodzić zarówno w sferze psychicznej, kiedy dużo myśli się o pracy, w sferze emocjonalnej, kiedy doświadcza się pozytywnych odczuć (wręcz ekscytacji) związanych z pracą, jak i w sferze behawioralnej, kiedy podejmuje się wiele działań na rzecz pracy. Drugim etapem jest napotkanie przeszkód w pracy, które trudno pokonać ze względu na niski poziom kompetencji zaradczych oraz niski poziom wsparcia społecznego. Konieczność samodzielnego radzenia sobie z przeciwnościami, angażowanie się w pracę, wkładanie w nią wysiłku i brak spodziewanych efektów prowadzą do trzeciego etapu, czyli do długotrwałego odczuwania stresu. Jego konsekwencją

jest wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i obniżone poczucie dokonania osobistych.

Jak zauważają Hammarström i inni, „wypalenie skutkuje indywidualnym cierpieniem i wysokimi kosztami społecznymi, i wiąże się z objawami somatycznymi, lękiem i depresją, wzywając do zapobiegania przez wczesną identyfikację” (Hammarström i in., 2023, s. 168). Objawy wypalenia mogą mieć wymiar psychiczny, emocjonalny, fizyczny/somatyczny i behawioralny. Ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Objawy wypalenia

Psychiczne	Emocjonalne
negatywne nastawienie do siebie negatywne nastawienie do pracy negatywne nastawienie do życia wykształcenie nastawienia dezawuującego klientów (cynizm, lekceważenie, agresja) utrata szacunku do siebie poczucie własnej nieudolności poczucie niższej wartości depresja	uczucie przygnębienia uczucie bezradności uczucie zniechęcenia uczucie rozczarowania uczucie beznadziejności i braku perspektyw dysfunkcje mechanizmu kontroli emocji poczucie pustki emocjonalnej, rozpacz i osamotnienia pobudliwość niepohamowany płacz i lęk
Fizyczne / somatyczne	Behawioralne
brak lub niski poziom energii chroniczne zmęczenie, osłabienie podatność na wypadki napięcie i skurcze mięśni bóle brzucha, pleców, głowy, stawów, kończyn problemy ze snem nudności/gazy/niestrawność biegunki i zaparcia, zmiana wagi ciała podatność na przeziębienia i infekcje zaburzenia snu, koszmary senne	zerwanie kontaktów z innymi ludźmi unikanie innych ludzi zdystansowanie się agresja nadużywanie alkoholu, leków lub/i innych uzależnienia (alkohol, seks, hazard) ogólny brak chęci do działania zmiana zwyczajów żywieniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hammarström i in., 2023; Litzke i Schuh, 2007).

Analizując przedstawione w literaturze modele wypalenia, warto zwrócić uwagę na częste podkreślanie przez badaczy tego, że przyczynami wypalenia są zbytne zaangażowanie się w pracę, idealistyczne i nierealistyczne założenia co do pracy, skłonność do przeceniania swoich możliwości, czyli nieobiektywne podejście do pracy, a także nieumiejętność adaptacji do warunków środowiska pracy. Trudno się nie zgodzić, że kompetencje adaptacji i radzenia sobie są nieocenione w sytuacji zagrożenia wypaleniem, jednak należy również zauważyć, że wypalenie może nastąpić nawet wówczas, gdy podejmie się działania, by poradzić sobie z zagrożeniem. Dzieje się tak, gdy człowiek pozostaje w środowisku, w którym mimo występowania wielu ryzyk wypalenia nie nastąpiły konieczne zmiany. Dlatego też analizując proces wypalenia i jego przebieg, należy

uwzględnić nie tylko uwarunkowania interpersonalne, lecz również sposób, w jaki środowisko pracy generuje ryzyko wypalenia.

Na problem czynników środowiskowych i ich roli w procesie wypalenia zwrócili uwagę m.in. Hakanen i inni, którzy podjęli badania nad zależnością między wymaganiami pracy a zasobami. Na podstawie trzyletnich badań wysnuli wnioski, że „szereg różnych wymagań dotyczących pracy, takich jak ilościowe obciążenie pracą, wymagająca treść pracy i słabe fizyczne środowisko pracy, przewidywało wystąpienie wypalenia w ciągu trzech lat” (Hakanen i in., 2008, s. 234).

W podsumowaniu warto zauważyć, że przedstawione w podrozdziale modele procesu wypalenia zawodowego odnoszą się głównie do doświadczeń osoby dotkniętej wypaleniem i z różnym stopniem szczegółowości charakteryzują przemiany psychiczne, emocjonalne, fizyczne i behawioralne, których ona doświadcza w poszczególnych stadiach wypalenia. Analiza publikacji naukowych poświęconych tej problematyce, w tym w szczególności procesowi „wypalania się”, skłania do refleksji, że poszukując skutecznych metod prewencji wypalenia w ujęciu modelowym procesu wypalenia, należy uwzględnić wszystkich uczestników tego procesu, czyli nie tylko pracownika, lecz także środowisko pracy, a w szczególności to, w jaki sposób przyczynia się ono bądź może się przyczynić do wypalenia na każdym etapie tego procesu. Ze względu na różnorodność środowisk pracy istotne jest udzielenie w toku dalszych badań odpowiedzi na pytanie, które z czynników w nich występujących i w jaki sposób przyczyniają się do wypalenia i nasilają jego przebieg. W tym aspekcie ważne może być również uwzględnienie kontekstu kulturowego organizacji, w której dana osoba pracuje. Autorka książki wyraża przekonanie, że dopiero takie holistyczne ujęcie procesu interakcji człowieka i czynników środowiska pracy pozwoli skutecznie zarządzać ryzykiem wypalenia już na wczesnym etapie procesu. Założenie to znalazło odzwierciedlenie w koncepcji badań własnych autorki, zgodnie z którą rozpoznanie indywidualnych i środowiskowych determinant wypalenia stanowiło punkt wyjścia do identyfikacji potrzeb i oczekiwań pracowników wobec pracodawców w profilaktyce wypalenia oraz wsparcia pracowników doświadczonych wypaleniem.

1.4. METODY POMIARU WYPALENIA ZAWODOWEGO

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, tj. od początku badań nad wypaleniem w latach 70. XX wieku, opracowano kilka uznanych instrumentów służących do jego pomiaru. Do powszechnie stosowanych należą: Maslach Burnout Inventory (MBI), Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), MBI-Human Services Survey (MBI-HSS), Human Services Survey for Medical Personnel (MBI-HSS (MP)), MBI-Educators (MBI-ES), Shirom–Melamed Burnout Questionnaire (S-MBQ), Shirom–Melamed Burnout Measure (SMBM),

Shirom-Melamed Burnout Questionnaire (SMBQ-18), The Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) oraz The Copenhagen Burnout Inventory (CBI). Oryginalne wersje tych narzędzi doczekały się licznych adaptacji, które pozwoliły na ich wykorzystanie z uwzględnieniem specyfiki problemu wypalenia w różnych krajach. Mimo tak licznego dorobku, w literaturze przedmiotu postuluje się konieczność wypracowania uniwersalnego narzędzia, które pozwoliłoby na kompleksowy pomiar wypalenia zawodowego, uwzględniający różne jego objawy, których doświadczają osoby wykonujące różne zawody. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest proponowany przez Schaufeliego, Desart i De Witte (2020) kwestionariusz Burnout Assessment Tool (BAT).

W tabeli 6 zaprezentowano powszechnie stosowane instrumenty pomiaru wypalenia zawodowego, informację na temat przeznaczenia, przedmiotu pomiaru oraz zastosowanych w nich skal pomiaru.

Tabela 6. Podstawowe instrumenty pomiaru wypalenia

Nazwa	Koncepcja	Autor
Maslach Burnout Inventory (MBI)	Przeznaczenie: pomiar wypalenia zawodowego wśród pracowników wykonujących usługi na rzecz innych osób (np. lekarze, pielęgniarki) Przedmiot pomiaru: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, poczucie osobistych osiągnięć Skale: jednokierunkowe (dla wymiarów wyczerpania i cynizmu – negatywne, dla skuteczności osobistej – pozytywne)	Maslach i Jackson, 1981
Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)	Przeznaczenie: pomiar wypalenia wśród osób wykonujących różne zawody (nie tylko związane z pomaganiem innym ludziom) Przedmiot pomiaru: wyczerpanie, cynizm, poczucie profesjonalnej skuteczności Skale: jednokierunkowe (dla wymiarów wyczerpania i cynizmu – negatywne, dla skuteczności osobistej – pozytywne)	Schaufeli i in., 1996
Shirom–Melamed Burnout Questionnaire (S-MBQ) Shirom–Melamed Burnout Measure (SMBM)	Przeznaczenie: pomiar wypalenia nie tylko wśród osób pracujących, ale także pacjentów wymagających opieki medycznej z powodu wyczerpania stresem Przedmiot pomiaru: zmęczenie fizyczne, zmęczenie poznawcze, napięcie, apatia	Shirom, 1989; Shirom i Melamed, 2006

18-punktowa wersja Shirom-Melamed Burnout Questionnaire (SMBQ-18)	Skale: każda pozycja jest oceniana w siedmiostopniowej skali od 1 „nigdy lub prawie nigdy” do 7 „zawsze lub prawie zawsze”	
The Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)	Przeznaczenie: pomiar wypalenia wśród osób wykonujących różne zawody Przedmiot pomiaru: wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy Skale: dwukierunkowe dla obu wymiarów	Demerouti i Bakker, 1999
The Copenhagen Burnout Inventory (CBI)	Przeznaczenie: pomiar wypalenia osobistego, wypalenia zawodowego i wypalenia w relacji z klientami Przedmiot pomiaru: wyczerpanie Skale: dwukierunkowe dla obu wymiarów	Kristensen i in., 2005b
Burnout Assessment Tool (BAT)	Przeznaczenie: kompleksowy pomiar wypalenia obejmujący wszystkie istotne elementy, które są związane z wypaleniem w rozumieniu praktyków Przedmiot pomiaru: objawy podstawowe (<i>core symptoms</i> , BAT-C) i mogące towarzyszyć im objawy wtórne (<i>secondary symptoms</i> , BAT-S) Skale: objawy oceniane w pięciostopniowej skali od „nigdy” do „zawsze” Objawy podstawowe wypalenia (BAT-C): 1) wyczerpanie, 2) dystans psychiczny, 3) zaburzenia emocjonalne, 4) zaburzenia poznawcze Objawy wtórne (niespecyficzne) towarzyszące wypaleniu (BAT-S): 5) obniżony nastrój, 6) cierpienie psychiczne i 7) dolegliwości psychosomatyczne	Schaufeli i in., 2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Demerouti i Nachreiner, 1996, s. 82–89; Kristensen i in., 2005b, s. 192–207; Lundgren-Nilsson i in., 2012, s. 1–8; Maslach i Jackson, 1981, s. 99–113; Melamed i in., 1992, s. 53– 60; Schaufeli i in., 2020, s. 9495; Shirom, 1989, s. 25–48; Shirom i Melamed, 2006, s. 176).

Pierwszym opracowanym i najpowszechniej stosowanym narzędziem diagnostycznym wypalenia jest Maslach Burnout Inventory (MBI) autorstwa Maslach i Jackson (Maslach i Jackson, 1981). Narzędzie to służyło pomiarowi wypalenia w ujęciu wielowymiarowym, tj. w zakresie wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i poczucia osobistych dokonań, przy czym pierwszy z nich

(MBI) został skonstruowany w celu pomiaru wypalenia zawodowego wśród pracowników wykonujących pracę na rzecz innych osób, w zawodach społecznych, takich jak lekarze, pielęgniarki czy pracownicy służb mundurowych.

Opracowanie kwestionariusza MBI odbyło się w dwóch fazach. „Pierwsza z nich obejmowała zbieranie danych za pomocą wywiadu i obserwacji, prowadzonych przez Maslach i współpracowników. Druga charakteryzowała się rozległymi badaniami psychometrycznymi, w których wykorzystano serię kwestionariuszowych metod samoopisu” (Tucholska, 2001, s. 302).

Pierwotna wersja kwestionariusza MBI składała się z czterech części (podskal), które dotyczyły: wyczerpania emocjonalnego, dokonań osobistych, depersonalizacji oraz zaangażowania. Każdej z nich przypisano zdania twierdzące odzwierciedlające potencjalne odczucia uczestnika badania. Zgodnie z opisem przedstawionym przez jego autorki Maslach i Jackson (1981, s. 100):

każde stwierdzenie jest oceniane w dwóch wymiarach: częstotliwości i intensywności. Skala częstotliwości jest oznaczona w każdym punkcie i waha się od 1 („kilka razy w roku lub krócej”) do 6 („codziennie”). Wartość zero jest podawana, jeśli respondent zaznaczy (zaznaczając osobne pole), że nigdy nie doświadcza opisanego uczucia lub postawy. Skala intensywności waha się od 1 („bardzo łagodne, ledwo zauważalne”) do 7 („duże, bardzo silne”).

Pierwsza część kwestionariusza MBI, tj. wyczerpanie emocjonalne, zawiera dziewięć stwierdzeń, druga część, która dotyczy dokonań osobistych – osiem stwierdzeń, trzecia część, tj. depersonalizacja – pięć, a część czwarta, czyli zaangażowanie, która była częścią opcjonalną – trzy stwierdzenia. W kolejnej wersji kwestionariusza MBI autorki pozostawiły trzy pierwsze wymiary i przypisały im pierwotnie łącznie 22 stwierdzenia, zrezygnowały natomiast z części czwartej – zaangażowanie.

W kolejnych latach wraz z rozwojem badań nad wypaleniem zawodowym pojawiła się potrzeba dostosowania kwestionariusza MBI do specyfiki pracy osób wykonujących różne zawody, nie tylko związane z pracą na rzecz innych ludzi. W 1996 roku powstała jego nowa wersja autorstwa Maslach, Jackson, Leitera i Schaufeliego, tj. Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) (Maslach i in., 1997a). W związku z rozwojem koncepcji i definicji wypalenia w kwestionariuszu tym inaczej zostały nazwane poszczególne podskale. Wyczerpanie emocjonalne zastąpiono określeniem wyczerpanie, depersonalizacja występuje pod nazwą cynizm, a obniżone poczucie dokonań osobistych jako utrata własnej efektywności. Obecnie w badaniach wykorzystuje się różne wersje kwestionariusza MBI, tj. MBI-Human Services Survey (MBI-HSS), który służy badaniu wypalenia wśród pracowników służb medycznych i socjalnych, Human Services Survey for Medical Personnel (MBI-HSS (MP) – dla pracowników

personelu medycznego czy Educators Survey (MBI – ES), przeznaczony do badania wypalenia wśród nauczycieli, wychowawców i opiekunów.

Od czasu opublikowania pierwszej wersji kwestionariusza MBI i w odniesieniu do jego kolejnych wersji wśród badaczy toczy się dyskusja na temat tego, czy wszystkie podskale w nim ujęte są warunkiem koniecznym, aby zdiagnozować wypalenie. Jak zauważa Chirkowska-Smolak (2018, s. 31): „pomiędzy dwoma pierwszymi podskalami (wyczerpaniem i cynizmem) istnieją dość silne powiązania, natomiast są one słabsze w przypadku braku zawodowej skuteczności”. Wątpliwości badaczy dotyczą również pomiaru czynnika, jakim jest cynizm. Choć jest on skorelowany z wyczerpaniem, nie można wykluczyć, że osoba badania wykazywała cyniczny stosunek do innych osób, zanim jeszcze doświadczyła wypalenia (Mańkowska, 2018). Kontrowersje dotyczą także samej konstrukcji MBI oraz MBI-GS (Bakker i in., 2002; Demerouti i Nachreiner, 1996).

Jak podkreślają Demerouti i Bakker (2008, s. 3): „MBI-GS nie przewyciężył jednej ważnej wady psychometrycznej oryginalnej wersji MBI, a mianowicie, że elementy w każdej podskali są jednokierunkowe. Wszystkie elementy wyczerpania i cynizmu są sformułowane negatywnie, podczas gdy wszystkie elementy skuteczności zawodowej są sformułowane pozytywnie”.

W odpowiedzi na wskazane ograniczenia kwestionariusza MBI i MBI-GS, Demerouti (1999) opracowała nowy instrument pomiaru wypalenia, The Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). Jak podają Demerouti i Bakker (2008, s. 4), kwestionariusz ten

zawiera elementy o dodatnich i ujemnych kierunkach w celu oceny dwóch podstawowych wymiarów wypalenia: wyczerpania i braku zaangażowania (z pracy). W przeciwieństwie do wyczerpania operacyjnego w oryginalnym MBI lub MBI-GS, OLBI obejmuje nie tylko aspekty emocjonalne wyczerpania, ale także aspekty fizyczne i poznawcze, co ułatwia stosowanie instrumentu dla pracowników, którzy wykonują pracę fizyczną i tych, których praca polega głównie na przetwarzaniu informacji.

Narzędzie OLBI zawiera 16 pozycji testowych, po osiem pozycji do pomiaru każdego wymiaru. Każda podskala obejmuje cztery pozycje sformułowane w sposób pozytywny (np. „Kiedy pracuję, zwykle czuję się pełny energii”; „Zawsze znajduję nowe i interesujące strony swojej pracy”) i cztery sformułowane w sposób negatywny (np. „Są takie dni, kiedy czuję się zmęczony, jeszcze zanim wyjdę do pracy”; „Czasami robi mi się niedobrze na myśl o pracy”). W ten sposób oba krańce wymiarów są uwzględnione (narzędzie zawiera pytania dotyczące obu krańców kontinuum wyczerpanie–wigor i cynizm–oddanie się). Mamy zatem do czynienia z konstruktem bipolarnym (Chirkowska-Smolak, 2018, s. 34).

Na gruncie polskim do oceny wypalenia zawodowego wykorzystuje się polską adaptację kwestionariusza OLBI, który ze względu na dobrą zgodność wewnętrzną i trafność jest rekomendowany do pomiaru wypalenia osób wykonujących różne zawody (Baka i Basińska, 2016; Chirkowska-Smolak, 2018).

W badaniach nad wypaleniem stosuje się także kwestionariusz Burnout Measure (BM) opracowany przez Pines i Aronsona (1983), który składa się z 21 punktów ocenianych w siedmiostopniowej skali służącej do oceny wyczerpania fizycznego, psychicznego i emocjonalnego, oraz jego skróconą 10-punktową wersję (MS's).

Dalszy rozwój badań nad wypaleniem zawodowym sprawił, że pojawiła się potrzeba jego pomiaru w różnych aspektach. Kristensen i inni wyróżnili następujące podwymiary (*sub-dimensions*) wypalenia jako przedmiotu badań, tj. wypalenie osobiste (rozumiane jako przedłużający się stan wyczerpania fizycznego i psychicznego), wypalenie zawodowe (interpretowane jako przedłużający się stan wyczerpania fizycznego i psychicznego, którego źródłem jest praca) oraz wypalenie w relacji z klientem (czyli przedłużający się stan wyczerpania fizycznego i psychicznego, powstałego w związku z pracą z klientami, pacjentami, osobami korzystającymi z opieki społecznej, osobami starszymi lub więźniami). W trakcie prowadzonych badań doszli do wniosku, że powszechnie stosowany kwestionariusz MBI jest niewystarczający dla zdiagnozowania tych wymiarów wypalenia. Efektem prac nad nowym narzędziem pomiaru był stworzony przez nich kwestionariusz The Copenhagen Burnout Inventory (CBI) zaprezentowany w artykule pt. *The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout* (Kristensen i in., 2005a). Kluczowy obszar diagnozy wypalenia według koncepcji jego autorów stanowi wyczerpanie, co jest zbieżne z pierwszymi koncepcjami wypalenia przedstawianymi przez Pines i Aronsona (1983) i ich późniejszą propozycją kwestionariusza Burnout Measure (BM) służącego ocenie wyczerpania fizycznego, psychicznego i emocjonalnego.

Każdej części kwestionariusza CBI, którą analizuje się oddzielnie, są przyporządkowane pytania, na które uczestnik badania odpowiada w pięciostopniowej skali określającej częstotliwość lub intensywność, tj. zawsze (albo w bardzo wysokim stopniu), często (albo w wysokim stopniu), czasami (albo nieco), rzadko (albo w niskim stopniu), nigdy (albo w bardzo niskim stopniu). Skale kwestionariusza CBI nie mierzą stabilnych cech jednostek, ale stopnie wypalenia, które mogą się zmieniać w czasie. W oryginalnej wersji kwestionariusza CBI uczestnik badania odpowiada pytania:

- w części wypalenie osobiste – na sześć pytań:

Jak często czujesz się zmęczony? Jak często jesteś wyczerpany fizycznie? Jak często jesteś wyczerpany emocjonalnie? Jak często myślisz: „Już tego nie zniosę”? Jak często czujesz się wyczerpany? Jak często czujesz się słaby i podatny na choroby?;

- w części wypalenie zawodowe – na siedem pytań:

Czujesz się wyczerpany pod koniec dnia pracy? Czy jesteś wyczerpany rano na myśl o innym dniu w pracy? Czujesz, że każda godzina pracy jest dla ciebie męcząca? Czy masz wystarczająco dużo energii dla rodziny i przyjaciół w czasie wolnym? Czy twoja praca jest wyczerpująca emocjonalnie? Czy twoja praca cię frustruje? Czujesz się wypalony z powodu swojej pracy?;

- w części wypalenie w relacji z klientem – na sześć pytań:

Ciężko ci pracować z klientami? Czy to wyczerpuje twoją energię do pracy z klientami? Czy praca z klientami jest frustrująca? Czy czujesz, że dajesz więcej, niż otrzymujesz, pracując z klientami? Masz dość pracy z klientami? Zastanawiasz się czasem, jak długo będziesz w stanie kontynuować pracę z klientami? (Kristensen i in., 2005a, s. 200).

Ze względu na zastosowaną skalę intensywności i częstotliwości odczuć osoby badanej kwestionariusz CBI może być stosowany do pomiaru zmian nasilenia wypalenia w czasie.

Do instrumentów wykorzystywanych w badaniach nad wypaleniem należą również Shirom–Melamed Burnout Questionnaire (S-MBQ), używany do pomiaru wypalenia wśród osób pracujących, ale także pacjentów wymagających opieki medycznej z powodu wyczerpania stresem. Przedmiotem pomiaru S-MBQ są cztery domeny, tj. zmęczenie fizyczne, zmęczenie poznawcze, napięcie, apatia (Gerber i in., 2018; Sundström i in., 2023).

Każdej domenie kwestionariusza w jego oryginalnej wersji przypisano stwierdzenia, które uczestnik badania ocenia w siedmiostopniowej skali od 1 „nigdy lub prawie nigdy” do 7 „zawsze lub prawie zawsze”. Domena fizycznego zmęczenia składa się z ośmiu stwierdzeń, takich jak np. „Czuję się zmęczony” i „Moje akumulatory są wyczerpane”. Sześć elementów mierzy zmęczenie poznawcze, np. „Czuję, że nie myślę jasno” i „Mam trudności z myśleniem o złożonych rzeczach”. Cztery pozycje mierzą napięcie i obejmują: „Czuję napięcie” i „Czuję się zrelaksowany”. Cztery pozycje pomiaru apatii to: „Czuję się pełen witalności” i „Jestem czujny” (Lundgren i in., 2012, s. 1–8).

Innymi wersjami kwestionariusza SMBQ są: nowsza 18-punktowa wersja (SMBQ-18) oraz Shirom–Melamed Burnout Measure (SMBM), którego celem jest ocena wypalenia w kontekście kurczenia się zasobów energetycznych w pracy, niezależnie od kontekstu zawodowego (Shirom i Melamed, 2006, s. 176).

Narzędziem wykorzystywanym w pomiarze wypalenia jest także Massimo Santinello’s Link Burnout Questionnaire (LBQ), za pomocą którego diagnozuje się cztery aspekty wypalenia: wyczerpanie psychofizyczne, pogorszenie relacji, poczucie porażki zawodowej i rozczarowanie (Santinello i in., 2006).

W odpowiedzi na krytyczną ocenę narzędzi: MBI, SMBI, CBI, OLBI i innych, oraz szersze spojrzenie na definicję wypalenia uzupełniające ją o objawy, takie

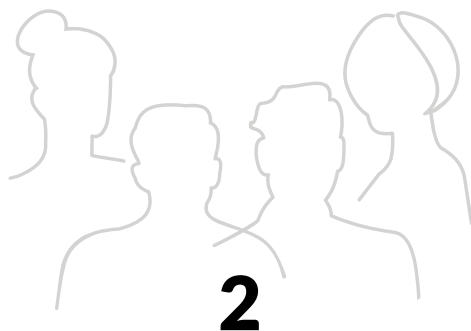
jak depresyjny nastrój czy niespecyficzne objawy psychologiczne i psychosomatyczne, Shaufeli i inni (2020) opracowali nowe narzędzie Burnout Assessment Tool (BAT). Jego zadaniem jest kompleksowy pomiar wypalenia

- w aspekcie objawów podstawowych (*core symptoms*, BAT-C), takich jak: 1) wyczerpanie, 2) dystans psychiczny, 3) zaburzenia emocjonalne, 4) zaburzenia poznawcze oraz
- w aspekcie mogących towarzyszyć im objawów wtórnych (*secondary symptoms*, BAT-S), do których należą: 5) obniżony nastrój, 6) cierpienie psychiczne i 7) dolegliwości psychosomatyczne.

Objawy zawarte w kwestionariuszu są oceniane w pięciostopniowej skali: od „nigdy” do „zawsze”. Autorzy kwestionariusza dostrzegają jednak ograniczenia tego narzędzia badawczego, np. takie, że jego konceptualizacja opiera się na ekspertyzie osób profesjonalnie zajmujących się pacjentami, którzy doświadczyli wypalenia, a nie na doświadczeniach osób dotkniętych wypaleniem, oraz wskazują, że dalsze badania nad kwestionariuszem jako narzędziem pomiaru powinny być skoncentrowane na walidacji punktu widzenia ekspertów z doświadczeniem i symptomami wypalenia osób, które cierpiały na wypalenie (Shaufeli i in., 2020). Pierwsza wersja kwestionariusza BAT (BAT23) zawierała łącznie 23 pytania w części kwestionariusza BAT-C (objawów podstawowych) oraz 10 w części BAT-S (objawów wtórnych). Testowane są również skrócone wersje tego narzędzia zawierające 12 pytań (BAT12) (Hadżibajramović i in., 2022; Mazzetti i in., 2022).

Jak wynika z przeglądu literatury, twórcy instrumentów pomiaru wypalenia i jego badacze nie są zgodni co do tego, które z narzędzi ma najlepsze właściwości psychometryczne i pozwala lepiej diagnozować wypalenie. Współcześnie wykorzystuje się różne narzędzia diagnostyczne. Ich odmienność konstrukcyjna wynika z różnic w podejściu ich twórców do wymiarów wypalenia (wieloczynnikowe lub jednoczynnikowe), obszarów diagnozy (wypalenie zawodowe, wypalenie osobiste, wypalenie w relacji z klientami), z różnego przeznaczenia kwestionariuszy (do pomiaru wypalenia wśród pracowników różnych grup zawodowych) czy kierunku skal zastosowanych do pomiaru wypalenia (jednokierunkowych lub wielokierunkowych). Rozwój badań nad wypaleniem zawodowym, wielowymiarowość objawów oraz nowe, szersze spojrzenie na definicję wypalenia zawodowego z jednej strony, a także ograniczenia wypracowanych dotychczas narzędzi jego pomiaru z drugiej (np. w zakresie właściwości psychometrycznych) sprawiają, że nadal istnieje potrzeba opracowania instrumentu, które pozwoliłyby w sposób kompleksowy zmierzyć wypalenie we wszystkich jego aspektach, w odniesieniu do różnych grup zawodowych, z uwzględnieniem stopnia wypalenia, jakiego doświadcza dana osoba. Dodatkowym wyzwaniem w obszarze opracowania uniwersalnego narzędzia diagnostycznego do pomiaru wypalenia, które spełniłoby wymienione wcześniej

wymogi, jest jego adaptacja na gruncie różnych krajów, w których zjawisko to występuje. Postuluje się nawet, że „dopóki wiedza dotycząca wypalenia zawodowego nie stanie się spójna, uporządkowana i pogłębiona o istotne mechanizmy tego procesu, a narzędzia do jego pomiaru – trafne i rzetelne, tak długo właściwa diagnoza wypalenia będzie niemożliwa, zatem i próby oddziaływań prewencyjnych – nieskuteczne” (Mańkowska, 2018, s. 422). Warto jednak mieć na uwadze, że dążenie do uniwersalności narzędzia pomiaru wypalenia nie powinno stać w sprzeczności z celem uchwycenia specyfiki jego przebiegu, który u różnych osób może mieć odmienny charakter ze względu na inne determinanty podmiotowe i środowiskowe wypalenia. Na tle tych rozważań jawi się postulat wykorzystania w badaniach nad problemem wypalenia metod jakościowych, dzięki którym jest możliwe poznanie w sposób pogłębiony doświadczeń osób będących w procesie wypalenia bądź nim zagrożonych.



DETERMINANTY PODMIOTOWE I ORGANIZACYJNE WYPALENIA ZAWODOWEGO

2.1. DETERMINANTY PODMIOTOWE

Badania na temat determinant wypalenia zawodowego koncentrują się wokół dwóch grup czynników, tj. podmiotowych (na które składają się czynniki osobowościowe – dotyczące cech pracownika, oraz czynniki behawioralne – związane z jego zachowaniem) i organizacyjnych, odnoszących się do środowiska, w którym człowiek wykonuje pracę. Mnogość publikacji, których autorzy skupiają się na czynnikach podmiotowych wypalenia, wynika z tego, że od początku badań nad zjawiskiem wypalenia w centrum zainteresowania badaczy stał człowiek, którego zachowanie i stosunek do innych osób kontrastowały z charakterem wykonywanego zawodu, polegającego na pracy na rzecz innych ludzi. Geneza badań nad wypaleniem znacząco wpłynęła na poszukiwanie uwarunkowań osobowościowych wypalenia, co skłoniło badaczy w różnych krajach do zastanowienia się nad odpowiedzią na pytanie, jak cechy człowieka, jego sposób myślenia i działania wobec wyzwań środowiska pracy przyczyniają się do wypalenia.

Pojęcie „osobowość” najczęściej jest rozumiane jako „zbiór względnie stałych dla danej jednostki właściwości (cech) psychicznych, warunkujących stałość jej zachowania się i postaw”, a także jako „całość warunków biopsychicznych, od których zależy zdolność człowieka do kierowania samym sobą” (Encyklopedia PWN).

Zachowanie się „w najszerszym znaczeniu to każda dająca się obserwować reakcja na bodźce z otoczenia lub ogół reakcji i ustosunkowań organizmu żywego do środowiska” (Encyklopedia PWN).

Osobowościowe koncepcje determinant wypalenia w syntetycznym ujęciu zaprezentowano w tabeli 7. Należą do nich: koncepcja Freudenbergera (1974)

Tabela 7. Osobowościowe determinanty wypalenia

Koncepcja	Determinanty osobowościowe
Koncepcja Freudenbergera (1974)	Potrzeba utrzymywania pozytywnego wizerunku siebie Zbyt wysokie zapotrzebowanie w pracy na energię i zasoby, jakim dysponuje człowiek
Koncepcja narastającego rozczarowania Edelwicha i Brodsky'ego (1980)	Idealistyczne i szlachetne motywy, których jednostki nie są w stanie zrealizować
Koncepcja kognitywno-behawioralna Meiera (1983)	Jednostka oczekuje od swojej pracy niewielkiej nagrody i znacznej kary z powodu braku cennego wzmocnienia, dających się kontrolować rezultatów i osobistej kompetencji
Teoria zachowania zasobów Hobfolla (1988, 2006)	Brak lub nieumiejętność radzenia sobie ze stresem w sytuacji zagrożenia posiadanych zasobów, utraty zasobów lub inwestowania zasobów bez uzyskania rezultatów adekwatnych do włożonego wysiłku Wydatkowanie, utrata lub wyczerpanie zasobów, których nie można odbudować, wywołuje uczucie narastającej straty, a nieumiejętność zarządzania zasobami prowadzi do wypalenia
Egzystencjalny model wypalenia zawodowego Pines i Aronsona (1988)	Przyczyna wypalenia tkwi w ludzkiej potrzebie sensu życia Odrzucenie religijnego podejścia do pytań egzystencjalnych i zastąpienie go pracą Próba uzyskania poczucia sensu życia dzięki pracy, która kończy się niepowodzeniem, powoduje w osobie poczucie, że zawiodła, co prowadzi do wypalenia Długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są emocjonalnie obciążające
Model wypalenia zawodowego bazujący na teorii działania Burischa (1993)	Nieumiejętność radzenia sobie ze stresem wtórnym, który powstaje w wyniku nawracających porażek, doświadczanych przez jednostkę w czasie „zaburzonych epizodów działania”, którymi mogą być: utrudnienie osiągnięcia celu, udaremnienie motywu, niewystarczająca nagroda oraz nieoczekiwane, negatywne efekty uboczne
Psychologiczna teoria symetrycznych relacji (teoria równości) Buunka i Schaufeliego (1993)	Potrzeba zachowania równowagi między wysiłkiem włożonym w pracę a nagrodą i zwiększanie zaangażowania w pracę w sytuacji braku otrzymania nagrody. Utrzymywanie się nierównowagi (zwiększanie wysiłku – brak nagrody) prowadzi do wyczerpania i wypalenia się
Dynamiczny model wypalenia zawodowego Chernissa (1993)	Brak kompetencji zaradczych pracownika Niezdolność do wytworzenia poczucia kompetencji i własnej skuteczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Siwiorek, 2018, s. 261–274).

dotycząca potrzeby utrzymywania pozytywnego wizerunku siebie, koncepcja narastającego rozczarowania Edelwicha i Brodsky'ego (1980), koncepcja kognitywno-behawioralna Meiera (1983), teoria zachowania zasobów Hobfolla (1988,

1989, 2006), egzystencjalny model wypalenia zawodowego Pines i Aronsona (1988), model wypalenia zawodowego bazujący na teorii działania Burischa (1993), psychologiczna teoria symetrycznych relacji (teoria równości) Buunka i Schaufeliego (1993) oraz dynamiczny model wypalenia zawodowego Chernissa (1992).

W kontekście przedstawionych wyżej teorii wśród osobowościowych czynników wypalenia wymienić można:

- potrzebę utrzymywania pozytywnego wizerunku siebie,
- niewystarczające zasoby osobiste, by sprostać wymaganiom pracy,
- idealistyczne i szlachetne motywy, których jednostki nie są w stanie zrealizować,
- zaniżanie oczekiwań w związku z brakiem pozytywnego wzmocnienia i możliwości kontroli,
- niedostateczne kompetencje radzenia sobie ze stresem (w tym w sytuacji nawracających porażek),
- próbę uzyskania poczucia sensu życia dzięki pracy, która prowadzi do wypalenia, jeśli praca kończy się niepowodzeniem,
- długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są emocjonalnie obciążające,
- zwiększenie wysiłku i nadmierne zaangażowanie się w pracę w sytuacji braku otrzymania nagrody (potrzeba równowagi, otrzymania uznania),
- brak kompetencji zaradczych pracownika,
- niezdolność do wytworzenia poczucia kompetencji i własnej skuteczności.

Szempruch i Cieśleńska przyjmują za Pines, że „syndrom wypalenia dotyka jedynie te osoby, które charakteryzują się początkowym idealizmem, motywacją, pasją, żarliwością w wykonywaniu pracy zawodowej. Osoba nieposiadająca tych cech może co prawda doświadczać zmęczenia, stresu, depresji czy kryzysu egzystencjonalnego, jednak nie wypalenia” (Szempruch i Cieśleńska, 2021, s. 6).

W publikacjach naukowych na temat wypalenia podejmuje się rozważania na temat roli poczucia własnej skuteczności jako czynnika, który może uchronić przed wypaleniem bądź zmniejszyć ryzyko jego doświadczenia (Cherniss, 2017).

Zgodnie z teorią własnej skuteczności (*self-efficacy theory*), której twórcą jest Bandura, „oczekiwania co do osobistej skuteczności decydują o tym, czy człowiek podejmie działania w celu radzenia sobie z przeciwnościami, ile wysiłku włoży w radzenie sobie z nimi oraz jak długo będzie utrzymywać te działania w obliczu przeszkód i awersyjnych doświadczeń” (Bandura, 1997, s. 191). Odzwierciedleniem tych poglądów jest model poznawczo-kompetencyjny, zgodnie z którym „wypalenia można uniknąć, jeśli zachowuje się przekonanie, że jest się skutecznym w osiągnięciu ważnych celów zawodowych” (Sęk, 2005, s. 95). Przeciwnie, można doświadczyć wypalenia, jeśli jednostka ocenia, że nie posiada zasobów, aby przeciwdziałać czynnikom ryzyka oraz ma zbyt niskie kompetencje adaptacji do stresu i radzenia sobie z nim (Hobfoll i Freedy, 2017).

Przedmiotem zainteresowania badaczy zjawiska wypalenia zawodowego są także cechy osobowości (*personality traits*) ujęte w modelach teoretycznych ukształtowanych na gruncie psychologii, np. teorii osobowości Eysencka (1985), w której wyróżnia się cechy, takie jak neurotyzm, inaczej niestabilność emocjonalna, introwersja i jej przeciwieństwo – ekstrawersja oraz psychotyczność, czy w pięcioczynnikowym modelu osobowości (PMO), zwanym też Wielką Piątką (*big-five personality traits*) Costy i McCrae (1992), którego elementami składowymi są: otwartość, sumiennność, ekstrawersja, ugodowość i neurotyzm.

Fontana i Abouserie (1993), wykorzystując model osobowości Eysencka (1985), odkryli związek między wypaleniem a wysokim poziomem neurotyzmu, introwersji i psychotyzmu (Kokkinos, 2007).

Przegląd badań przeprowadzony przez Angeliniego (2023) dotyczący związku cech osobowości, ujętych w pięcioczynnikowym modelu osobowości Costy i McCrae, z wypaleniem, wykazał, że występuje:

- negatywny związek między ugodowością (współpracą, tolerancją i unikaniem konfliktów w kwestiach problematycznych) a wypaleniem zawodowym (w przeważającej liczbie wyników badań, choć niektóre badania wykazały związek pozytywny);
- negatywny związek między sumiennością (zorganizowaniem, zdyscyplinowaniem) a wypaleniem zawodowym, która może pełnić rolę czynnika chroniącego przed wypaleniem, choć niektóre badania wykazały, że sumiennność była pozytywnie powiązana z wyczerpaniem emocjonalnym i depersonalizacją, co wynikało z większego zaangażowania i wysiłku włożonego w pracę;
- negatywny związek między ekstrawersją (definiowaną jako intensywność interakcji społecznych i poczucie własnej wartości jednostki) a wypaleniem zawodowym, przy czym również ten czynnik mógł pełnić rolę czynnika ochronnego przed wypaleniem zawodowym i jego wymiarem wyczerpania;
- pozytywny związek między neurotyzmem (rozumianym jako niezdolność ludzi do kontrolowania swoich impulsów i zarządzania swoją równowagą emocjonalną) a wypaleniem zawodowym, gdzie oceniono, że neurotyzm jest predyktorem wypalenia zawodowego i jednocześnie spadku osiągnięć zawodowych;
- przeważający negatywny związek między otwartością, która pełniła rolę czynnika ochronnego przed odczuwaniem dyskomfortu w obliczu niepowodzeń, a wypaleniem spowodowanym wyczerpaniem emocjonalnym, choć wyniki innych badań wykazały, że cecha ta może być predyktorem wypalenia zawodowego (w przypadku grupy zawodowej profesorów, których praca wymagała większej otwartości na słuchanie studentów, co mogło skutkować wyczerpaniem emocjonalnym).

Dodatkowo w toku badań stwierdzono, że cecha, taka jak neurotyczność, jest pozytywnie skorelowana z wypaleniem, czyli wyczerpaniem i depersonalizacją,

a cecha, taka jak otwartość na doświadczenie, która pozwala dostosować się do trudnych warunków pracy, działać aktywnie i elastycznie, może przed nim uchronić, gdyż jak wykazano, osoby posiadające tę cechę rzadziej doświadczały wypalenia (Bakker i in., 2006; Brijová i in., 2022). Wykazano również, że ugodowość jest pozytywnie skorelowana z depersonalizacją (Tabała i in., 2014).

Jak wynika z zaprezentowanego przeglądu literatury, wyniki badań na temat związku między cechami osobowości a wypaleniem różnią się co do kierunku występowania tych zależności. Przedstawione w publikacjach naukowych przeważające zależności nie wykluczają wyróżnionych w toku innych badań kierunków przeciwnych. Dowodzi to, że podmiotową determinantą wypalenia mogą być nie tyle same cechy osobowości, ale zdolności adaptacyjne człowieka do warunków środowiskowych w sytuacji, gdy posiada on daną cechę.

Obserwacja ta jest zgodna z koncepcją adaptacyjnego podejścia do modelowania wypalenia zawodowego w kontekście pięcioczynnikowego modelu osobowości przedstawioną przez Bashkirową i innych, zgodnie z którą cechy osobowości stanowią czynniki adaptacyjne, które można zmienić przez indywidualne interwencje. Na podstawie badań jej autorzy stwierdzili, że neurotyczność może być traktowana jako cecha adaptacyjna, gdyż „gdy do symulacji wprowadzono terapię poznawczą opartą na uważności, prawdopodobieństwo rozwoju wypalenia zmniejszyło się, ponieważ postrzeganie środowiska pracy zostało pozytywnie zmienione w wyniku terapii” (Bashkirova i in., 2023, s. 109).

Podobnym obszarem badań na temat determinant wypalenia są analizy dotyczące relacji osobowości, inteligencji emocjonalnej i wypalenia. Jak wykazali Pishghadam i Sahebjam, „najlepszymi predyktorami wyczerpania emocjonalnego były neurotyzm i ekstrawersja, (...) a niskie wyniki w zakresie wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i wysokie wyniki w zakresie osiągnięć osobistych były powiązane z inteligencją emocjonalną” (Pishghadam i Sahebjam, 2012, s. 234).

Ciekawe wnioski wynikają z badania Springer i Oleksy na temat zależności między powierzchownym i głębokim działaniem a wypaleniem. Działania powierzchowne to takie, w których osoba koryguje swoje uczucia oraz monitoruje i maskuje emocje, przez co doświadcza stresu w związku z rozdziwieniem między prawdziwymi a prezentowanymi uczuciami. Działania głębokie to takie, w których człowiek postępuje zgodnie z odczuwanymi emocjami. Wyniki badania dowiodły, że działaniu powierzchownemu towarzyszy wyższy poziom wypalenia (Springer i Oleksa, 2017).

Z drugiej strony badania prowadzone przez Birkeland, Richardsen i Dysvika nad zmianą poziomu wypalenia w czasie a pasją do pracy wykazały, że „harmnijna pasja do pracy była związana ze spadkiem wyczerpania i cynizmu, podczas gdy obsesyjna pasja do pracy była stabilnie i pozytywnie związana z wyczerpaniem i cynizmem” (Birkeland i in., 2018, s. 166).

Jak wynika z badań w obszarze podmiotowych determinant wypalenia zawodowego, można je podzielić na osobowościowe – związane z cechami człowieka, oraz behawioralne – dotyczące zachowania człowieka wobec wyzwań środowiska pracy. Zamiarem naukowców było wyjaśnienie, które z nich są najsilniej skorelowane z wypaleniem. Z przeglądu badań wynika, że nie sposób jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Jednym z powodów może być zróżnicowanie czynników, które są przedmiotem badań. Wskazuje to na znaczenie holistycznego ujęcia problemu determinant wypalenia.

2.2. ŚRODOWISKO PRACY JAKO DETERMINANTA WYPALENIA ZAWODOWEGO

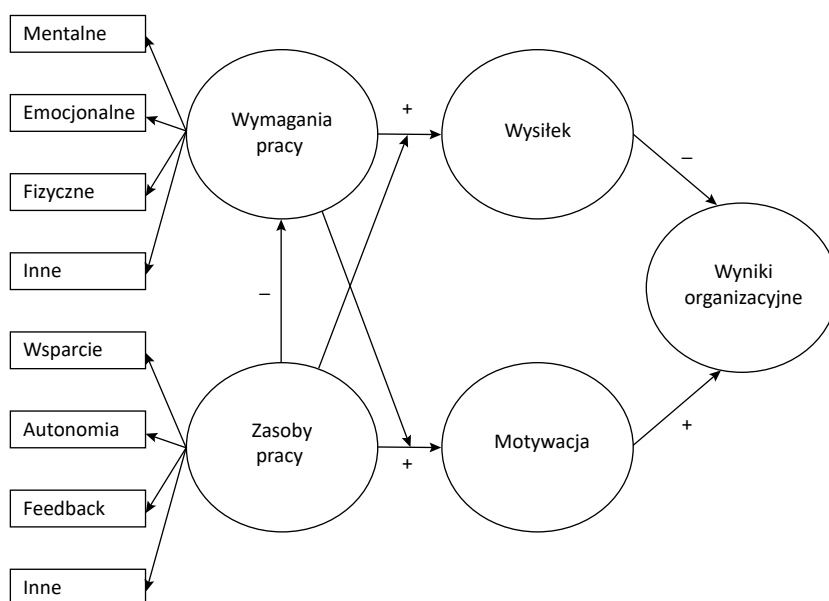
Środowisko pracy to z założenia miejsce, w którym człowiek może się rozwijać, wykorzystywać swoją wiedzę, zdolności i umiejętności, by stworzyć wartość dodaną dla organizacji oraz osiągnąć korzyści osobiste z tytułu wykonanej pracy – ekonomiczne, społeczne i inne. Jak dowodzi praktyka oraz liczne badania naukowe, może być ono zagrożone ryzykiem wypalenia zawodowego, którego podłożem jest planowanie pracy, rodzaj zadań, organizacja pracy, styl zarządzania i klimat organizacyjny (Michalak i Olejnik, 2023), czyli relacje między współpracownikami a przełożonymi i/lub klientami (Edu-Valsania i in., 2022). Z literatury przedmiotu wynika uzupełniający się charakter wniosków z licznych badań prowadzonych w obszarze organizacyjnych determinant wypalenia zawodowego, mających źródło w stresie, którego doświadcza człowiek, wykonując pracę. Przegląd wybranych koncepcji zaprezentowano poniżej.

Modelowe ujęcie czynników związanych ze stresem zawodowym zaproponowali Demerouti i inni (2001), według których czynniki te można podzielić na dwie kategorie: wymagania pracy i zasoby. Stanowią one główne składowe modelu wymagania pracy–zasoby (*Job Demands-Resources model*, JD-R). Model ten ma zastosowanie w różnych środowiskach zawodowych.

Wymagania pracy są związane ze stresem (w tym z brakiem energii i rozwojem problemów zdrowotnych), natomiast zasoby pracy wiążą się z motywacją (z zaangażowaniem w pracę lub rezygnacją z niej). Wymagania w modelu JD-R dotyczące pracy odnoszą się do tych fizycznych, psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych aspektów pracy, które wymagają trwałego wysiłku fizycznego i/lub psychicznego (poznawczego i emocjonalnego) lub umiejętności i dlatego łączą się z kosztami fizjologicznymi i/lub psychologicznymi. Z kolei zasoby mogą odnosić się do całej organizacji (np. wynagrodzenia, kariery, bezpieczeństwa pracy), relacji interpersonalnych i społecznych (np. wsparcia przełożonego i współpracowników, atmosfery w zespole),

organizacji pracy (np. jasność ról, uczestnictwa w podejmowaniu decyzji) oraz zadań (np. zróżnicowania umiejętności, charakteru zadania, znaczenia zadania, autonomii, informacji zwrotnej). Pracownicy, którzy wobec wymagań pracy dysponują wysokim poziomem zasobów, są zdolni do sprostania tym wymogom i w rezultacie doświadczają niższego poziomu wyczerpania. Długotrwała nierównowaga między wymaganiami pracy a zasobami powoduje drenaż energii jednostki i może prowadzić do jej załamania (Bakker i Demerouti, 2007).

Model wymagania pracy–zasoby zaprezentowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Model wymagania pracy–zasoby

Źródło: (Bakker i Demerouti, 2007, s. 313).

Cox i współpracownicy (2006) wyróżnili dwie grupy psychospołecznych czynników ryzyka występujących w środowisku pracy, tj. czynniki związane z kontekstem pracy oraz czynniki związane z treścią pracy. Do czynników związanych z kontekstem pracy badacze zaliczyli: kulturę organizacyjną i funkcjonowanie organizacji, rolę w organizacji, rozwój kariery, zakres decyzyjności/kontrolę, relacje interpersonalne w pracy oraz relacje praca–dom. Do czynników związanych z treścią pracy włączyli środowisko pracy i wyposażenie stanowiska pracy, projekt zadania, obciążenie pracą/tempo pracy oraz rozkład czasu pracy. Przykładowe stresogenne właściwości pracy zostały przedstawione w tabeli 8.

Tabela 8. Stresogenne właściwości pracy

Kategoria	Czynniki ryzyka
Kontekst pracy	
Kultura funkcjonowania organizacji	Słaba komunikacja i niski poziom wsparcia w rozwiązywaniu problemów i rozwoju osobistym, brak definicji celów organizacyjnych
Rola w organizacji	Niejasność i konflikt roli, odpowiedzialność za innych
Rozwój kariery	Stagnacja i niepewność kariery, brak awansu lub nadmierny awans, niska płaca, brak pewności zatrudnienia, niska ocena społeczna pracy
Zakres decydowania/kontrola	Ograniczone uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, brak kontroli w pracy
Stosunki interpersonalne w pracy	Społeczna lub fizyczna izolacja, złe relacje z przełożonymi, konflikty interpersonalne, brak wsparcia społecznego
Styk praca – dom	Sprzeczne wymagania ze strony domu i pracy, małe wsparcie ze strony domu, problem podwójnej kariery
Treść pracy	
Środowisko pracy i wyposażenie stanowiska	Problemy dotyczące rzetelności, dostępności, odpowiedniości i konserwacji oraz napraw sprzętu i urządzeń
Projekt zadania	Brak zróżnicowania lub krótkie cykle pracy, praca o dużym stopniu fragmentacji lub pozbawiona znaczenia, niedostateczne wykorzystanie umiejętności, wysoki stopień niepewności
Obciążenie pracą/tempo pracy	Przeciążenie lub niedociążenie pracą, brak kontroli tempa pracy, znaczna presja czasu
Rozkład czasu pracy	Praca zmianowa, pozbawiony elastyczności harmonogram pracy, nieprzewidywalne godziny pracy

Źródło: (Cox i in., 2006, s. 68).

Leiter i Maslach (2005) we wspomnianej książce pt. *Banishing burnout. Six strategies for improving your relationship with work* przedstawili sześć kluczowych determinant organizacyjnych wypalenia zawodowego, którymi są: obciążenie pracą, kontrola, nagroda, społeczność, sprawiedliwość i wartości.

Obciążenie pracą należy rozumieć jako zbyt duże oczekiwania wobec pracownika, zakres prac niezgodny ze stanowiskiem pracy czy zlecenie pracy niezgodnie z umiejętnościami i kompetencjami pracownika. Kontrola może stać się źródłem wypalenia, jeśli pracownik nie ma autorytetu lub podlega osobie, która go nie ma, albo też gdy pracownik nie ma kontroli nad zasobami niezbędnymi do osiągnięcia celów. Nieprawidłowości związane z nagradzaniem to kolejny zakres ryzyka; zalicza się do nich niewystarczający system wynagradzania pracownika (brak równowagi między pracą a wynagrodzeniem), nieuznawanie lub ignorowanie wyników osiągniętych przez pracownika czy błędy w wynagradzaniu. Społeczność jest obszarem, który niesie ryzyko wypalenia, jeśli pracownik traci

pozytywne relacje ze współpracownikami, a w pracy brakuje dobrej atmosfery. Sprawiedliwość, a raczej jej brak, stanie się źródłem wypalenia, jeśli przełożony niesprawiedliwie obciąży pracownika pracą (zleca jej więcej niż współpracownikom) lub/i niesprawiedliwie wynagrodzi za pracę. Ostatnim obszarem ryzyka wypalenia są wartości, na które składa się konflikt między wartościami pracownika i organizacji, konflikt między wartościami organizacji a zachowaniem organizacji (organizacja nie działa zgodnie z wartościami) i oczekiwania organizacji wobec pracownika, aby działał on sprzecznie z wartościami organizacji.

Edú-Valsania i współpracownicy na podstawie przeglądu badań wyróżnili siedem organizacyjnych determinantów wypalenia zawodowego, tj.:

- 1) Przeciążenie pracą – zarówno ilościowe, jak i jakościowe, które wymaga długotrwałego wysiłku;
- 2) Praca emocjonalna, w której pracownik kontroluje lub ukrywa negatywne emocje, takie jak gniew, irytacja czy dyskomfort, aby spełnić wymagania organizacji, lub okazuje emocje, których nie odczuwa, np. sympatia do klientów czy spokój w sytuacjach, gdy odczuwa strach;
- 3) Brak autonomii i wpływu w pracy – brak swobody w pracy podczas wykonywania zadań, a także niemożność wywierania wpływu na decyzje;
- 4) Niejednoznaczność i konflikt ról, tj. gdy pracownik nie wie, czego się od niego oczekuje i/lub nie ma wystarczająco dużo informacji na temat jego misji (niejednoznaczność ról) lub gdy zadania, które ma wykonać, są niespójne (konflikt ról);
- 5) Nieodpowiedni nadzór i poczucie niesprawiedliwości – postrzeganie nadzoru jako nadmiernie dyrektywnego i niesprawiedliwego, koncentrującego się wyłącznie na negatywnych aspektach bez doceniania osiągnięć i wysiłków;
- 6) Brak postrzeganego wsparcia społecznego, tj. ze strony współpracowników i przełożonych, a także wewnętrzne konflikty między współpracownikami;
- 7) Złe (niewłaściwe) godziny pracy, które utrudniają godzenie życia rodzinnego i zawodowego, np. praca zmianowa, praca w nocy, długie godziny pracy lub dużo nadgodzin (Edú-Valsania i in., 2022).

Warto zauważyć, że środowiskowe determinanty wypalenia często współwystępują, gdyż np. obciążenie pracą czy sposób wynagradzania mogą wynikać ze stylu zarządzania i oddziaływać na klimat pracy.

Piorunek i Werner przytaczają cztery warianty sytuacji różniące się stopniem nasilenia wymiaru wymagań pracy i kontroli, tj. wysokie wymagania – mały zakres kontroli, wysokie wymagania – duży zakres kontroli, niskie wymagania – mały zakres kontroli oraz niskie wymagania – duży zakres kontroli, przy czym „najbardziej stresogenną z nich jest sytuacja *wysokich wymagań i małego zakresu kontroli*, kiedy jednostka otrzymując szczególnie trudne i pracochłonne zadania, nie ma dodatkowo możliwości wpływania na sytuację i sposób ich realizacji” (Piorunek i Werner, 2018, s. 48).

Z badań przeprowadzonych w Polsce przez Spychalską (2018) pod kierunkiem Mańkowskiej wynika, że jednym z istotnych korelatów wypalenia zawodowego wśród pracowników fizycznych przedsiębiorstw produkcyjnych jest klimat organizacyjny oraz autokratyczny styl zarządzania, który wiąże się z brakiem podmiotowości, poczucia bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania wśród pracowników (Mańkowska, 2020).

Wcześniej badania prowadzone w Szwecji przez Lindeberg i innych wykazały, że „wysokie psychologiczne zapotrzebowanie na pracę, niska kontrola pracy i niskie wsparcie pracy były związane z wyczerpaniem zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn” (Lindeberg i in., 2011, s. 196).

Interesujące okazały się rezultaty badań Green i współpracowników (2014) przeprowadzone na temat zależności między klimatem organizacyjnym w placówkach opieki zdrowia psychicznego i transformacyjnym stylem przywództwa a wypaleniem. Wynika z nich, że wypaleniu sprzyjało konkurencyjne zapotrzebowanie na pracę, często w postaci zwiększonych obowiązków biurowych i administracyjnych, ponieważ stwarzało konflikt ról (w stosunku do bezpośredniego świadczenia usług terapeutycznych). Natomiast transformacyjne zachowania przywódcze (czyli przedstawianie jasnych i zaplanowanych celów oraz udzielanie pracownikom wsparcia przez współpracowników i kierowników, aby mogli pomyślnie ukończyć swoją pracę) są istotnie związane z poczuciem kompetencji i satysfakcją z wykonywanej pracy, co może ograniczyć ryzyko wypalenia.

Podobne wnioski można wyciągnąć z badania przeprowadzonego przez Shanafelta i innych (2015) wśród pracowników naukowych i fizycznych instytucji opieki zdrowotnej, tzn. że poprawa oceny przywództwa przez przełożonych była skorelowana pozytywnie ze wzrostem satysfakcji i spadkiem prawdopodobieństwa wypalenia zawodowego.

Kloutsiniotis i współpracownicy (2022), którzy również podjęli problematykę relacji transformacyjnego stylu przywództwa i wypalenia w czasie pandemii COVID-19 wśród pracowników hoteli, dowiedli, że transformacyjny styl przywództwa, który charakteryzuje się rozwojem pracowników i zaangażowaniem opartym na zaufaniu, może przyczynić się do „łagodzenia wypalenia” przez redukcję dwóch czynników stresogennych w pracy, tj. osobistego stresu finansowego i niepokoju oraz samotności w miejscu pracy.

Poza wymienionymi wyżej determinantami wypalenia zawodowego, jakie może generować środowisko pracy, w literaturze przedmiotu dyskutuje się również wpływ toksycznych zachowań przełożonych bądź współpracowników na wypalenie zawodowe. Na podstawie badań stwierdza się, że mobbing jest pozytywnie skorelowany w wypaleniem. Istnieje pozytywna zależność między mobbingiem a emocjonalnym wyczerpaniem i depersonalizacją oraz negatywna między mobbingiem a poczuciem osiągnięć osobistych (Karsavuran i Kaya, 2017; Mościcka-Teske i in., 2014), zaś ofiary mobbingu są bardziej narażone na wypalenie zawodowe (Herrera i in., 2023).

W tabeli 9 zaprezentowano charakterystykę omówionych w rozdziale organizacyjnych determinant wypalenia zawodowego.

Tabela 9. Determinanty organizacyjne wypalenia zawodowego

Determinanta	Charakterystyka
Nierównowaga wymagania pracy – zasoby	<ul style="list-style-type: none"> – wymagania pracy jako źródło stresu – zasoby jako źródło motywacji do pracy
Treść pracy i kontekst pracy	<ul style="list-style-type: none"> – środowisko pracy i charakter wykonywanej pracy, charakterystyka wykonywanych zadań, obciążenie pracą/tempo pracy i ramy czasowe pracy – kultura organizacyjna i funkcjonowanie organizacji, rola w organizacji, rozwój kariery, zakres decyzyjności, kontrola, relacje interpersonalne w pracy oraz relacje praca–dom
Obciążenie pracą	<ul style="list-style-type: none"> – wymagania pracy przekraczające granice pracownika – zbyt duże oczekiwania wobec pracownika – nieprawidłowy zakres prac (opis stanowiska pracy) – praca niezgodna z umiejętnościami i kompetencjami – zbyt dużo pracy administracyjnej i papierowej – zarówno ilościowe, jak i jakościowe, które wymaga długotrwałego wysiłku – zbyt mało pracy
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> – brak autorytetu personelu – brak kontroli nad zasobami niezbędnymi do wykonywania zadań wymaganych do osiągnięcia celów
Nagroda	<ul style="list-style-type: none"> – niezgodność nagród z oczekiwaniami pracownika – niewystarczający system wynagradzania pracownika – nieuznawanie lub ignorowanie wyników osiągniętych przez pracownika – błędy w wynagradzaniu
Spółeczność	<ul style="list-style-type: none"> – utrata pozytywnych relacji ze współpracownikami – brak dobrej atmosfery w pracy
Sprawiedliwość	<ul style="list-style-type: none"> – niesprawiedliwość w obciążaniu pracowników – niesprawiedliwość w wynagradzaniu za pracę
Wartości	<ul style="list-style-type: none"> – konflikt między wartościami pracownika a wartościami organizacji – konflikt między wartościami organizacji a zachowaniem organizacji (organizacja nie działa zgodnie z wartościami) – oczekiwania organizacji wobec pracownika, aby działał sprzecznie z wartościami organizacji
Praca emocjonalna	<ul style="list-style-type: none"> – pracownik kontroluje lub ukrywa negatywne emocje, aby spełnić wymagania organizacji, lub okazuje emocje, których nie odczuwa, np. sympatię do klientów czy spokój w sytuacjach, gdy czuje strach
Brak autonomii i wpływu	<ul style="list-style-type: none"> – brak swobody w pracy podczas wykonywania zadań, niemożność wywierania wpływu na decyzje

Determinanta	Charakterystyka
Niejednoznaczność i konflikt ról	– gdy pracownik nie wie, czego się od niego oczekuje i/lub nie ma wystarczająco dużo informacji na temat swojej misji (niejednoznaczność roli) lub gdy zadania, które ma wykonać, są niespójne bądź niekompatybilne (konflikt ról)
Brak wsparcia społecznego	– ze strony współpracowników, jak i przełożonych, a także wewnętrzne konflikty między współpracownikami
Złe (niewłaściwe) godziny pracy	– utrudniają godzenie życia rodzinnego i zawodowego, np. praca zmianowa, praca w nocy, długie godziny pracy lub dużo nadgodzin
Przedmiotowy stosunek do pracowników	– brak orientacji na potrzeby pracownika – uwzględnianie wyłącznie potrzeb pracodawcy
Niejasność ról i konflikt ról	– pracownik nie wie, czego się od niego oczekuje – pracownik wykonuje zadania, które się wykluczają – pracownik wykonuje różne zadania, a wymagania, które mają być spełnione, są niespójne lub niezgodne ze sobą
Transformacyjny styl przywództwa	– zmiana odbywa się kosztem pracowników – pracownicy nie otrzymują wsparcia w czasie zwiększonego wysiłku
Toksyczne zachowania przełożonych	– mobbing, dyskryminacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cox i in., 2006; Edú-Valsania i in., 2022; Green i in., 2014; Herrera i in., 2023; Karsavuran i Kaya, 2017; Kloutsiniotis i in., 2022; Leiter i Maslach, 2005; Lindenberg i in., 2011; Maslach i Leiter, 2017; Mańkowska, 2020; Mohammed i in., 2020; Mościcka-Teske i in., 2014).

Podsumowując wyniki badań, nie sposób nie zauważyć, że organizacyjne determinanty wypalenia zawodowego są liczne, co wynika ze złożoności środowiska pracy, w którym człowiek funkcjonuje, oraz z nierównowagi między wymogami pracy a zasobami, jakie ma do dyspozycji, by sprostać tym wymogom. W ogólnym ujęciu psychospołeczne czynniki ryzyka występujące w środowisku pracy, które mogą prowadzić do wypalenia, dzieli się na czynniki związane z treścią pracy oraz czynniki związane z kontekstem pracy. Czynniki mogą te oddziaływać na pracowników z różną intensywnością oraz występować ze sobą (np. wysokie wymagania pracy, mały zakres kontroli, autorytarny styl kierowania, niskie wsparcie społeczne, niesprawiedliwe wynagrodzenie), przez co moment ich oddziaływania może być trudny do uchwycenia. Dlatego też prewencja wypalenia niesie wiele wyzwań i powinna przebiegać wielopłaszczyznowo z uwzględnieniem współwystępowania czynników podmiotowych i środowiskowych.

2.3. SYNERGIA CZYNNIKÓW PODMIOTOWYCH I ŚRODOWISKOWYCH

Wcześniejsze rozważania nad wypaleniem ukazały jego złożoną naturę i procesowy charakter oraz dwie grupy czynników – podmiotowe (związane z osobowością pracownika i jego zachowaniem) oraz środowiska pracy, które stanowią determinanty wypalenia. Rozumienie specyfiki każdej z grup odrębnie pozwala jeszcze lepiej pojąć mechanizm „wypalania się” i dobrze zdiagnozować konsekwencje zachowań człowieka, które niosą ryzyko wypalenia (nawet gdy zagrożenia w środowisku, w którym dana osoba pracuje, są nieliczne), oraz dokładniej przyjrzeć się organizacji pracy, stylom zarządzania czy klimatowi organizacji, których długookresowe nieprawidłowości negatywnie oddziałują na człowieka. Jak wykazano, czerpiąc m.in. z teorii Bandury (1986, 1999), wypalenie jest procesem, w którym dochodzi do interakcji między środowiskiem pracy a człowiekiem.

Jak zauważyli Lazarus i Folkman, twórcy transakcyjnej teorii stresu i radzenia sobie (*Transactional Theory of Stress and Coping*, TTSC), „zagrożenie nie jest wyłącznie własnością osoby lub środowiska, lecz wymaga powiązania środowiska, które ma pewne cechy, z określonym typem osoby, która zareaguje stresem pod wpływem tych cech środowiska” (Lazarus i Folkman, 1987, s. 142).

Stres według tych badaczy „to określona relacja, jaka zachodzi między osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi” (Lazarus i Folkman, 1984, s. 19).

Stopień, w jakim relacja człowieka z otoczeniem jest szkodliwa lub korzystna, zależy z jednej strony od społecznych i kulturowych warunków środowiska, a z drugiej strony od cech psychologicznych osoby, która w tym środowisku funkcjonuje. Natomiast jakość i intensywność reakcji emocjonalnych, generowanych przez te warunki, są różne u poszczególnych osób ze względu na różnice cech osobowości i zdolności do radzenia sobie w sytuacji, w której osoba się znajduje (Lazarus i Folkman, 1984).

Według transakcyjnej teorii stresu i radzenia sobie ze stresem człowiek dokonuje oceny pierwotnej i oceny wtórnej stresora. W ocenie pierwotnej określa, jak dana sytuacja odnosi się do jego dobrostanu w kontekście trzech typów ocen:

- krzywdy (*harm*) już doznanej;
- zagrożenia (*threat*), które jest krzywdą antycypowaną, czyli taką, która ma się pojawić;
- wyzwania (*challenge*), które dotyczy możliwych szkód lub korzyści, jakie niesie dana sytuacja, co wymaga mobilizacji do radzenia sobie z przeciwnościami i ryzykiem.

Jeśli uzna on sytuację za stresową, dokonuje oceny wtórnej, tzn. szacuje posiadane zasoby, aby poradzić sobie ze stresem. Jeżeli w danej sytuacji występuje ryzyko skutków, które przynoszą szkodę, ale jednostka ma pewność, że może im zapobiec, zagrożenie raczej nie występuje lub jest minimalne. W wyniku oceny pierwotnej i wtórnej następuje wybór i wdrożenie wybranego sposobu radzenia sobie z sytuacją stresową, przy czym, jak określili badacze, sposób ten może mieć charakter funkcjonalny (*functional coping*), tj. przynieść korzystne rezultaty, lub dysfunkcjonalny (*disfunctional coping*), gdy rezultaty są niekorzystne. Na przykład jeśli ktoś oceni sytuację jako podlegającą zmianie, podczas gdy rzeczywistości nie można zmienić, jego wysiłek, by sobie poradzić, może przynieść mierne efekty, a nawet jeśli oceni daną sytuację realistycznie, efekty także mogą być niezadowolające, jeśli strategie radzenia sobie, których użyje, nie będą odpowiednie (Lazarus i Folkman, 1987).

Na rysunku 4 przedstawiono potencjalne rezultaty radzenia sobie ze stresem przez osobę w zależności od rodzaju podjętych działań i możliwości zmiany przez nią sytuacji, która stanowi zagrożenie.

Osoba	Podejmuje odpowiednie działania	Niekorzystne rezultaty	Korzystne rezultaty
	Podejmuje nieodpowiednie działania	Niekorzystne rezultaty	Niekorzystne rezultaty
		Sytuacji nie można zmienić	Sytuację można zmienić
		Środowisko	

Rysunek 4. Funkcjonalne i dysfunkcjonalne radzenie sobie ze stresem

Źródło: opracowanie własne.

Jak wykazano wcześniej, wypalenie zawodowe powstaje w wyniku przewlekłego stresu w miejscu pracy, który nie został skutecznie opanowany. Przyczyną może być brak właściwej oceny sytuacji jako zagrożenia oraz brak podejmowania działań, by skutecznie temu zaradzić, tak przez osobę, jak i środowisko, w którym ona funkcjonuje.

Jednym z efektów spotkania się osobowościowych i środowiskowych czynników ryzyka wypalenia jest synergia. Z definicji pojęcie to oznacza „współdziałanie różnych czynników, skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań” (SJP, 2024), innymi słowy efekt ich współdziałania jest większy, niż gdy działają osobno.

Możemy rozważać różne scenariusze funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Na przykład gdy osobowościowe czynniki ryzyka są nieliczne, a środowisko pracy jest przyjazne, okoliczności te nie sprzyjają wypaleniu. Ryzyko wypalenia wzrasta, jeśli mimo początkowo nielicznych osobowościowych czynników ryzyka człowiek przez dłuższy czas pracuje w środowisku dla niego niekorzystnym – sukcesywnie wyczerpując zasoby osobiste, których z czasem nie może odbudować. Wysoki stopień ryzyka następuje wtedy, kiedy mimo nielicznych środowiskowych czynników ryzyka u pracownika występują liczne osobowościowe determinanty wypalenia. Dzieje się tak, gdy odczuwa on silną presję własną dotyczącą pracy, mimo że środowisko nie stawia przed nim takich wymagań. Ostatni scenariusz to synergia, do której dochodzi, gdy licznym osobowościowym czynnikom ryzyka wypalenia towarzyszą liczne czynniki ryzyka występujące w środowisku pracy. Efekt synergii można inaczej nazwać efektem wzmocnienia, w którym ogólny stopień ryzyka wypalenia jest bardzo wysoki.

Jednym z ciekawych przykładów wzmocnienia może być opisany w literaturze przedmiotu efekt „zarażania emocjonalnego” (*emotional contagion*), który odnosi się do tendencji do automatycznego naśladowania i synchronizowania mimiki, wokalizacji, postawy i ruchów z ruchami innych ludzi, a w konsekwencji do emocjonalnego zbliżania się do nich, co sprawia, że ludzie pracujący razem często dzielą ten sam los i doświadczają wspólnych emocji i stanów, takich jak smutek, strach lub wyczerpanie (Hatfield i in., 1993).

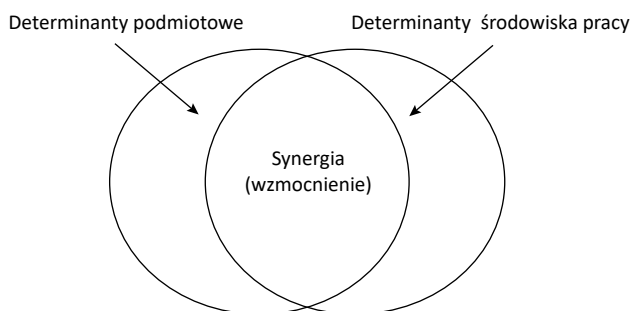
Opisane wyżej zależności zostały przedstawione na rysunkach 5 i 6.

Środowiskowe czynniki ryzyka	Liczne	Wysoki stopień ryzyka (w dłuższym czasie)	Bardzo wysoki stopień ryzyka (synergia)
	Nieliczne	Niski stopień ryzyka	Wysoki stopień ryzyka
		Nieliczne	Liczne
		Podmiotowe czynniki ryzyka	

Rysunek 5. Środowiskowe i podmiotowe czynniki ryzyka wypalenia

Źródło: opracowanie własne.

W świetle tak rozumianego efektu współwystępowania dwóch grup czynników ryzyka wypalenia zawodowego istotne wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak przeciwdziałać synergii i minimalizować zagrożenie wzmocnienia. Logika mechanizmu synergii sugeruje dwutorowe podejście do przeciwdziałania wypaleniu, tj. równoległe w obszarze czynników podmiotowych i środowiska pracy.



Rysunek 6. Synergia podmiotowych i środowiskowych czynników ryzyka wypalenia

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wypalenie zawodowe jest procesem, który zachodzi w wyniku interakcji między środowiskiem pracy a człowiekiem. Oceniając sytuację jako zagrożenie, może on mniej bądź bardziej skutecznie radzić sobie ze stresem, co zależy od właściwej oceny sytuacji stresowej, trafności wybranego sposobu działania oraz od możliwości wpływu człowieka na środowisko, które generuje zagrożenie. Dualny charakter podmiotowych i środowiskowych determinant wypalenia sprawia, że profilaktyka wypalenia wymaga równoległego stosowania rozwiązań zarówno przez człowieka, jak i przez środowisko, w którym wykonuje pracę. Ze względu na synergię licznych podmiotowych i środowiskowych czynników ryzyka prewencyjne działania jednostki, choć konieczne, mogą być niewystarczające, by skutecznie zapobiec wypaleniu, jeśli środowisko, w którym występuje wiele zagrożeń, się nie zmieni. Dlatego też istotna jest wiedza na temat skutecznych organizacyjnych sposobów prewencji i interwencji wobec problemu wypalenia.

2.4. PREWENCJA I INTERWENCJE ORGANIZACJI WOBEC PROBLEMU WYPALENIA

Zgodnie ze słownikową definicją pojęcie „prewencja” oznacza „zapobieganie” (WSJP) lub „działanie mające na celu powstrzymanie zdarzenia albo uczynienie przewidywanego bądź zamierzonego zdarzenia niemożliwym” (Oxford English Dictionary, 2024), natomiast interwencja to „działanie podejmowane w odniesieniu do kogoś znajdującego się w trudnej sytuacji lub mającego jakiś problem, kto bez tej pomocy nie umiałby zmienić sytuacji na lepszą lub rozwiązać istniejącego problemu” (WSJP) lub też „działanie polegające na wkraczaniu lub ingerowaniu w jakąkolwiek sprawę aby wpłynąć na jej przebieg” (Oxford English Dictionary, 2024).

Można więc przyjąć, że działania prewencyjne to takie, które są podejmowane, aby niepożądana trudna sytuacja nie wystąpiła, natomiast interwencyjne są wdrażane wówczas, gdy taka sytuacja wystąpi i wymaga rozwiązania.

Analizując publikacje naukowe na temat prewencji i interwencji organizacji wobec problemu wypalenia, można zauważyć, że pojęcia „prewencja” i „interwencja” nie zawsze są traktowane rozłącznie, a badania zorientowane na zapobieganie wypaleniu oraz na wsparcie pracowników zagrożonych wypaleniem bądź tych, którzy doświadczyli wypalenia, przenikają się. Wynikać to może z procesowego charakteru zjawiska wypalenia, trudności uchwycenia momentu, w którym pracownik zaczyna się wypalać, ale też z tego, że niektóre działania mogą mieć zarówno charakter prewencyjny, jak i interwencyjny, jeśli interwencja zostaje podjęta w reakcji na przypadki wypalenia, lecz z równoczesnym zamiarem prewencji wśród pracowników, którzy nie doświadczyli wypalenia.

W literaturze przedmiotu na tle licznych publikacji dotyczących sposobów samodzielnego zapobiegania wypaleniu lub radzenia sobie ze skutkami wypalenia zaprezentowano stosunkowo niewiele wyników badań na temat sposobów organizacyjnego wsparcia pracowników (Avanzi i in., 2018; De Simone i in., 2021; McCormack, 2014; Molek-Winiarska i Molek-Kozakowska, 2020). Ponadto badania wykazują, że organizacje skupiają się głównie na skutkach wypalenia, podczas gdy więcej uwagi powinno się poświęcić przyczynom wypalenia w pracy (Demerouti i Adaloudis, 2024).

Do organizacyjnych sposobów zapobiegających wypaleniu zalicza się podejmowanie działań w zakresie:

- popularyzacji tematu wśród pracowników i przełamywania oporu wobec problematyki wypalenia, zmiany podejścia i sposobu myślenia o wypaleniu;
- budowania świadomości na temat stresu i wypalenia oraz radzenia sobie z wypaleniem (w tym obowiązkowego udziału kierowników w szkoleniach);
- rozwiązań na szczeblu strategicznym (zapisy w strategii) i operacyjnym (schematy i modele);
- wsparcia konsultanta zewnętrznego, przestrzegania zasad pracy (godzin pracy, czasu wolnego, urlopów), integracji czy zapewnienia pracownikom wpływu na to, co dzieje się w pracy (Ślęzyk-Sobol i in., 2018).

Interwencje ukierunkowane na zmniejszenie problemów związanych ze stresem są klasyfikowane jako pierwotne (*primary*), drugorzędne (*secondary*) lub trzeciorzędne (*tertiary*):

- interwencje pierwotne – mają na celu zmniejszenie czynników ryzyka wśród wszystkich pracowników;
- interwencje drugorzędne – dotyczą zapobiegania rozwojowi wypalenia w grupie osób o wysokim ryzyku wypalenia;

- interwencje trzeciorzędne – są ukierunkowane na pracowników, którzy już cierpią z powodu wypalenia zawodowego;

przy czym interwencje pierwotne koncentrują się na zmianie kontekstu zawodowego pracownika, a drugorzędne i trzeciorzędne – na wzmocnieniu zasobów psychologicznych pracowników i zwiększeniu ich zdolności do radzenia sobie ze stresorami w pracy (Ahoła i in., 2017).

W świetle słownikowych definicji przyjąć można, że interwencje pierwotne odnoszą się do prewencji, natomiast działania drugorzędne i trzeciorzędne do interwencji na wczesnym i późniejszych etapach wypalenia pracowników.

Awa i inni na podstawie przeglądu wyników badań naukowych na temat skuteczności opisanych w literaturze 25 programów interwencyjnych w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu wyróżnili interwencje:

- nakierowane na osobę (na jednostki bądź grupy osób), czyli na zwiększenie kompetencji zawodowych i umiejętności radzenia sobie w pracy, wsparcie społeczne lub różne rodzaje ćwiczeń relaksacyjnych;
- nakierowane na organizację, dotyczące zmian w procedurach pracy, takich jak restrukturyzacja zadań, ocena pracy i nadzór, mających na celu zmniejszenie wymagań pracy, zwiększenie kontroli pracy czy udziału w podejmowaniu decyzji;
- będące kombinacją programów nakierowanych na osoby i na organizację (Awa i in., 2010). Rodzaje badanych programów interwencyjnych przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Interwencje organizacji wobec problemu wypalenia zawodowego

Interwencje nakierowane na osoby
– trening umiejętności profesjonalnych, superwizja kliniczna, trening poznawczo-behawioralny, trening relaksacyjny, doradztwo, relaks przy użyciu urządzeń oddziałujących na mózg, kursy adaptacyjnego radzenia sobie, kursy odświeżające, treningi umiejętności psychospołecznych i komunikacji, tworzenie muzyki rekreacyjnej, doradztwo i superwizja online, psychoterapia analityczna i eksperymentalna, trening autogenny, terapia śmiechem, podejście biopsychologiczne, nauczanie dydaktyczne/interaktywne
Interwencje nakierowane na organizację
– podstawowa opieka pielęgniarska, opieka osobista, treningi poznawczo-behawioralne i umiejętności zarządzania, wsparcie społeczne
Interwencje – kombinacja działań nakierowanych na pracownika i na organizację
– profesjonalny nadzór (superwizja), reorganizacja grafiku pracy, wykłady, ocena pracy zmianowej, reorganizacja, komunikacja, informacja zwrotna, zmiany wprowadzone w celu redukcji niekorzystnych czynników psychospołecznych

Źródło: opracowanie na podstawie (Awa i in., 2010, s. 186–188).

Czas trwania poddanych analizie programów interwencyjnych nakierowanych na organizację oraz będących kombinacją rozwiązań nakierowanych na osoby i na organizację wyniósł od 2 do 6 miesięcy i był dłuższy od programów nakierowanych na osoby, które trwały od 2 dni do 3 miesięcy. Z dokonanego przez badaczy przeglądu 17 publikacji naukowych na temat programów nakierowanych na osobę wynika, że 82% tego typu programów prowadziło do znaczącej redukcji wypalenia i pozytywnych zmian, które utrzymywały się w okresie sześciu miesięcy, z czego w dwóch przypadkach efekt ten utrzymywał się do roku. Spośród dwóch programów interwencyjnych nakierowanych na organizację w jednym przypadku wyniki badań potwierdziły znaczącą redukcję wypalenia, a efekt ten utrzymywał się do roku. Niemniej, ze względu na zbyt małą liczbę publikacji naukowych na temat programów nakierowanych na organizację, nie można było wnioskować na temat skuteczności tego rodzaju interwencji. Z kolei analiza sześciu przypadków programów kombinowanych dowiodła, że ich realizacja prowadziła do znaczących pozytywnych zmian w redukcji wypalenia, przy czym zmiany te utrzymywały się od 6 miesięcy do roku, a w jednym przypadku wpływ na zmniejszenie wyczerpania utrzymywał się do 2,5 roku, przy czym oferowano w nim sesje odświeżające. Badacze wyciągnęli wnioski, że aby programy profilaktyczne nie przynosiły skutku odwrotnego od zamierzonego, powinny uwzględniać konkretne potrzeby ich uczestników (Awa i in., 2010).

Konkluzja ta jest zbieżna z wnioskiem wynikającym z badań przeprowadzonych przez Tarisa i współpracowników, którzy przedstawili postulat jakościowego podejścia do planowania i wdrażania interwencji. Badacze analizowali interwencje prowadzone w 81 holenderskich przedsiębiorstwach w czterech grupach:

- nakierowanych na pracę (*work-directed*),
- nakierowanych na osobę i na pracę (*person/work interface-directed*),
- nakierowanych na osobę (*person-directed*),
- pozostałych (*others*),

i stwierdzili, że nie wszystkie działania podejmowane przez organizacje były równie skuteczne w zmniejszaniu stresu zawodowego, przy czym największy wpływ na redukcję stresu i poprawę psychospołecznych warunków pracy miały interwencje ukierunkowane na pracę i ten rodzaj interwencji powinien być brany pod uwagę w pierwszej kolejności. Założyli oni również, że możliwość połączenia interwencji ukierunkowanych na pracę z innymi rodzajami interwencji (zwłaszcza interwencji nakierowanych na osobę i na pracę) wzmocni pozytywne efekty interwencji ukierunkowanych na pracę (Taris i in., 2003). Badane rodzaje interwencji przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Siedem najczęściej występujących interwencji dla każdego typu interwencji

Interwencje nakierowane na pracę
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nowe protokoły (np. zasady postępowania z przypadkami molestowania seksualnego, agresji i przemocy; zasady dotyczące techniki bezpiecznego podnoszenia ciężarów) 2. Dodatkowy personel w celu zmniejszenia obciążenia pracą obecnych pracowników 3. Realizacja zorganizowanych spotkań dotyczących planowania zadań i zmian (przynajmniej raz w miesiącu) 4. Udział pracowników w planowaniu zadań i zmian 5. Uczestnictwo pracowników w organizacji zespołu lub działu 6. Restrukturyzacja zadań w celu umożliwienia nieformalnego kontaktu ze współpracownikami (indywidualnie lub grupowo) 7. Wdrożenie zespołów półautonomicznych
Interwencje nakierowane na osobę i na pracę
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zwiększone budżety na kształcenie i szkolenia 2. Szkolenie dotyczące zagadnień związanych z wykonywanymi zadaniami (np. techniki bezpiecznego podnoszenia ciężarów) 3. Trening umiejętności społecznych (np. asertywności, radzenia sobie z sytuacjami emocjonalnymi) 4. Pracownicy otrzymują narzędzia do zmniejszenia fizycznych wymagań 5. Pracownicy mogą poprosić o zewnętrzną poradę w zakresie ergonomii 6. Poprawa kontaktów przełożony–pracownik podczas choroby/nieobecności pracownika przez ustalenie minimalnej liczby kontaktów i przekazanie upominku 7. Szkolenie w miejscu pracy
Interwencje nakierowane na osobę
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indywidualne świadczenia pracownicze (np. dotyczące opieki dziennej i uczestnictwa w programach oszczędnościowych) 2. Pracownicy otrzymują telefon komórkowy w celu zwiększenia (poczucia) bezpieczeństwa 3. Większe możliwości rozwoju zawodowego (program mobilności zawodowej) 4. Darmowa odzież robocza 5. Zniżki na ubezpieczenie 6. Możliwość uczestniczenia w kongresach i sympozjach 7. Bezpłatny dostęp do usług własnej agencji opieki domowej
Inne interwencje
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja zgadza się przestrzegać ogólnych wytycznych i norm dotyczących obciążenia fizycznego w sektorze opieki domowej 2. Pracownicy otrzymują broszurę dotyczącą ich bezpieczeństwa społecznego w pracy 3. Pracownicy regularnie otrzymują pisemny biuletyn dotyczący warunków pracy 4. Informacje o polityce firmy w formie spotkań

Źródło: (Taris i in., 2003, s. 306).

Podobne wnioski z badań wyciągnęli Hidajat i inni, którzy na podstawie systematycznego przeglądu publikacji naukowych na temat interwencji opartych na uważności prowadzonych w grupie nauczycieli odkryli, że interwencje ukierunkowane na poszczególne osoby okazały się skuteczne, lecz bardziej skuteczne od nich były interwencje ukierunkowane na system (organizację), natomiast

najbardziej skuteczne było połączenie obu rodzajów interwencji. Interwencje oparte na uważności podejmowane przez przedsiębiorstwa, ukazane w analizowanych publikacjach naukowych, obejmowały (Hidajat i in., 2023):

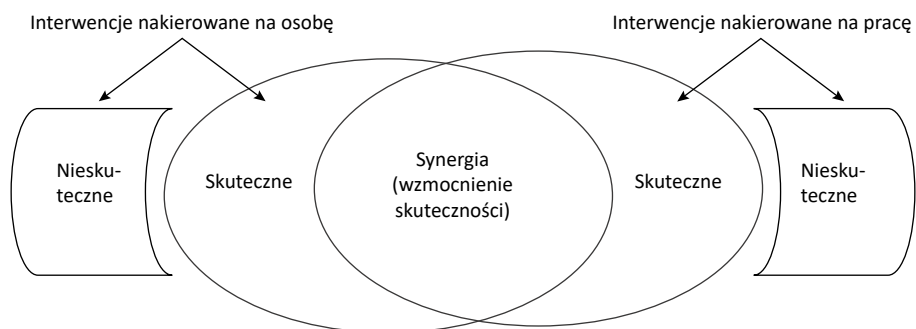
psychoedukację (np. wykłady), refleksję kierowaną (np. praktyki wdzięczności), oddychanie, samoregulację (np. regulację myśli, regulację emocji, uważne słuchanie, praktykę ruchową, skupianie uwagi, monitorowanie doświadczenia w celu rozwijania koncentracji i braku reakcji), jogę, prowadzenie dziennika, skanowanie ciała (np. w celu budowania świadomości wszelkich doświadczeń fizjologicznych i/lub emocjonalnych), medytację, dyskusję i twórczą ekspresję (np. kolorowanie).

Podobne wnioski wynikają z systematycznego przeglądu badań naukowych przeprowadzonego przez Gransjøen (2024), poświęconych problematyce budowania odporności osobistej wśród personelu radiologicznego, w tym przy wykorzystaniu treningu uważności. Jak udowodniono, programy profilaktyki wypalenia zawodowego nakierowane na organizację przynoszą pozytywne efekty nawet przez 12 miesięcy, podczas gdy programy nakierowane na jednostkę – o połowę krócej, a najsukuteczniejszą ogólną strategią jest jednocześnie wdrożenie obu podejść, czyli nakierowanego na jednostkę i na organizację.

Oprócz badań potwierdzających skuteczność niektórych interwencji nakierowanych na osobę istnieją również badania, z których wynika, że np. interwencje poznawczo-behawioralne oraz interwencje oparte na technikach relaksacyjnych są skuteczne wyłącznie w redukcji wyczerpania emocjonalnego, natomiast interwencje oparte na uważności mają niewielki wpływ na zmniejszenie depersonalizacji. Inni badacze odkryli także przypadki, w których interwencje zorientowane na osobę były bardziej skuteczne niż interwencje zorientowane na organizację (Demerouti i Adaloudis, 2024).

Szczególną grupą interwencji organizacji są interwencje ukierunkowane na powrót do pracy (*return-to-work*, *RTW interventions*) wypalonych pracowników przebywających na zwolnieniach lekarskich. W literaturze przedmiotu relatywnie najmniej badań przeprowadzono w obszarze skuteczności tego typu interwencji. Nieliczne badania odnosiły się do interwencji ukierunkowanych konkretnie na wypalonych pracowników oraz ich wpływu na powrót do pracy, a wyniki tychże badań wskazują na brak wpływu lub niejednoznaczny albo marginalny wpływ. Powodem mogły być rozbieżności w badanych programach interwencyjnych oraz różnice w badanych populacjach. Inną przyczyną mogło być także przyjęte kryterium włączające, tj. przebywanie adresatów interwencji na zwolnieniu lekarskim z powodu wypalenia zawodowego, co zawężyło analizowane przypadki do krajów takich, jak Holandia, Dania, Szwecja, w których zwolnienie lekarskie z powodu wypalenia jest akceptowane (Lambreghts i in., 2023).

Modelowe ujęcie wyników badań na temat skuteczności interwencji nakierowanych na osobę i na pracę przedstawiono na rysunku 7.

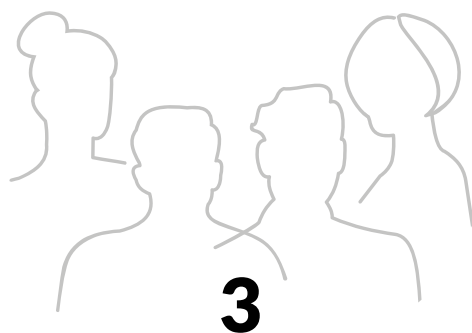


Rysunek 7. Skuteczność interwencji organizacji wobec problematyki wypalenia

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeglądu publikacji naukowych, w licznych przypadkach badacze są zgodni co do tego, że skuteczna prewencja i interwencje organizacji wobec problemu wypalenia zawodowego wymagają połączonych rozwiązań nakierowanych na osobę i na pracę. Ze względu na specyfikę różnych środowisk pracy, charakter badanych populacji, rodzaje wdrożonych rozwiązań oraz czas ich trwania w organizacjach rezultaty badań różnią się w niektórych przypadkach, co pozwala sformułować wniosek, że aby zapewnić skuteczność interwencji, planowanie programów interwencyjnych powinno mieć uniwersalny charakter i zarazem uwzględniać specyfikę środowiska pracy oraz indywidualne potrzeby pracowników.

Na tle przedstawionych rozważań jawi się postulat równoległego projektowania przez organizację rozwiązań, tzn. zarówno na poziomie ogólnym, które byłyby odpowiedzią na pytania: *Jakie środowisko powinna tworzyć organizacja, aby uchronić pracownika przed wypaleniem? Jakich zasad powinna przestrzegać organizacja, aby stworzyć zdrowe miejsce pracy?*, jak i na poziomie indywidualnym, w odpowiedzi na pytania: *Jakiej organizacji potrzebuje pracownik, aby uniknąć wypalenia zawodowego? Jak wspierać pracownika w profilaktyce wypalenia mając na uwadze ryzyka środowiska pracy oraz jego potrzeby?* Pytania te wyznaczają kierunki dalszych badań nad skutecznymi organizacyjnymi sposobami przeciwdziałania wypaleniu.



METODYKA BADANIA

3.1. PRZESŁANKI REALIZACJI BADANIA WŁASNEGO

Jak wynika z przeglądu publikacji naukowych na temat wypalenia zawodowego, problematyka ta znajduje się w polu zainteresowań wielu badaczy. Wyniki badań prowadzonych na przestrzeni dekad pozwalają coraz lepiej zrozumieć jego istotę, osobowościowe i organizacyjne źródła wypalenia, proces „wypalania się” oraz zidentyfikować sposoby radzenia sobie z wypaleniem przez pracowników, a także działania podejmowane przez organizacje w zakresie jego profilaktyki. Zainteresowania badaczy koncentrują się również wokół poszukiwania coraz lepszych metod i narzędzi diagnostycznych wypalenia oraz wokół skuteczności działań prewencyjnych i interwencyjnych, które mają ograniczyć jego skutki. Rosnąca liczba publikacji na temat wypalenia dowodzi wagi tematu, jednak mimo wiedzy, jaką dysponujemy obecnie, zjawisku temu nie udało się skutecznie zapobiec, a problem wypalenia zawodowego nadal jest doświadczeniem wielu pracowników. Implikuje to potrzebę jego dalszego rozpoznania w toku pogłębionych badań.

Na gruncie tych rozważań oraz dalszej eksploracji publikacji naukowych zidentyfikowano asymetrię wiedzy oraz wynikające z niej następujące luki badawcze, których wypełnienie stanowiło fundament wyznaczenia celu badań własnych autorki książki.

- 1) Choć liczne badania naukowe koncentrują się na rozpoznaniu osobowościowych i organizacyjnych determinant wypalenia (Bakker i Demerouti, 2007; Burisch, 1994; Cherniss, 1993; Chirkowska-Smolak, 2009; Edú-Valsania i in., 2022; Edelwich i Brodsky, 1980; Freudenberger, 1974; Hobfoll, 1988, 1989, 2006; Kim i in., 2007, 2009; Kloutsiniotis i in., 2022; Leiter i Maslach, 2005, 2017; Pines i Aronson, 1988; Sęk, 1994), jak dotychczas zdecydowanie więcej publikacji poświęcono sposobom samodzielnego radzenia sobie

- z wypaleniem przez pracowników (Demerouti, 2015; Maresca, 2022; Otto i in., 2019) niż organizacyjnym metodom prewencji i interwencji wobec problemu wypalenia (Avanzi i in., 2018; Gabriel i Aguinis, 2022; McCormack, 2014; Molek-Winiarska i Molek-Kozakowska, 2020; Taris i in., 2003). W tym miejscu warto wspomnieć przeprowadzone na gruncie polskim szerzej zakrojone badania na temat interwencji antystresowych organizacji (Molek-Winiarska i Molek-Kozakowska, 2020), które mogą w wielu aspektach przyczynić się do zmniejszenia luki wiedzy, także w zakresie tworzenia systemowych rozwiązań ukierunkowanych na kluczowy czynnik wypalenia, jakim jest stres. Ponieważ wyniki badań dowodzą ograniczonej skuteczności sposobów samodzielnego radzenia sobie z wypaleniem przez pracowników w sytuacji, gdy nie towarzyszą im wspierające działania organizacji (Maresca, 2022; Springer i in., 2023), istnieje potrzeba niwelowania luki wiedzy na temat skutecznych metod ochrony pracowników i działań interwencyjnych podejmowanych przez organizację.
- 2) W literaturze przedmiotu na temat interwencji więcej uwagi poświęca się działaniom wspierającym pracownika w budowaniu odporności wobec zagrożeń płynących ze środowiska pracy (McKinley, 2020; Oliveira i in., 2021; Walter i in., 2012; West i in., 2020) (np. dotyczących radzenia sobie ze stresem, choć i tu nadal uważa się, że są one niewystarczające), natomiast mniej liczne są publikacje na temat projektowania przez organizację rozwiązań prewencyjnych i interwencyjnych ukierunkowanych na organizację (DeChant i in., 2019; Panagioti i in., 2017; Thomas Craig i in., 2021), a w szczególności na identyfikację organizacyjnych czynników ryzyka i eliminowanie nieprawidłowości występujących w środowisku pracy. Implikuje to potrzebę prowadzenia pogłębionych badań na temat tego, jakie działania powinna podjąć organizacja i jak powinna się zmienić, aby stać się zdrowym miejscem pracy.
 - 3) Można również dostrzec, że choć problem wypalenia zawodowego dotyczy pracownika, w publikacjach naukowych relatywnie niewiele uwagi poświęca się jego potrzebom czy oczekiwaniom wobec pracodawców w kwestii prewencji wypalenia (Holland i in., 2013; Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2019; Stawiarska, 2016). Autorka książki dostrzega lukę badawczą, która skłania do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: *Czego potrzebuje pracownik od organizacji, aby się w niej nie wypalić?*, oraz: *W jakim stopniu działania pracodawców odpowiadają tym potrzebom?* Uzyskanie ich w toku badań wydaje się istotne dla opracowania skutecznych organizacyjnych rozwiązań systemowych, których adresatem jest pracownik.

Literatura przedmiotu i obserwacja wyzwań, z jakimi mierzą się pracownicy w różnych środowiskach pracy, skłoniła autorkę do refleksji, że skuteczne zapobieganie wypaleniu i wsparcie pracowników dotkniętych wypaleniem w powrocie do pracy wymaga pogłębionego rozpoznania potrzeb pracowników, którzy

mierzą się z tym problemem. Z jednej strony samodzielne przeciwdziałanie przez pracownika środowiskowym ryzykom wypalenia niesie za sobą liczne limitacje, np. ze względu na zbyt małe zasoby osobiste pracownika wobec wymagań pracy (Bakker i de Vries, 2021), z drugiej strony organizacyjne rozwiązania w zarządzaniu problemem wypalenia mogą być niewystarczające bądź niedopasowane do źródeł wypalenia i potrzeb pracownika, jeśli nie zostaną one rozpoznane i uwzględnione przez pracodawcę. Autorka zgadza się z twierdzeniem Kocór (2019, s. 85), że projektowanie działań pomocowych dla osób zagrożonych, wypalających się i już wypalonych „wymaga wniknięcia w determinanty wypalenia zawodowego”.

Identyfikacja przedstawionych wyżej luk badawczych stała się inspiracją do zaprojektowania autorskiego projektu badawczego *Wypalenie zawodowe – doświadczenie pracownika. Potrzeby pracowników wobec pracodawców*. Zamiarem realizacji projektu badawczego było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania o charakterze eksploracyjnym:

- 1) W jaki sposób środowisko pracy przyczynia się do wypalenia zawodowego pracowników?
- 2) Jak przebiega proces wypalenia zawodowego pracownika w reakcji na różne czynniki środowiska pracy?
- 3) Jakie działania podejmowali pracownicy, aby poradzić sobie z wypaleniem?
- 4) Jakie działania podjęli pracodawcy wobec problemu wypalenia zawodowego pracownika?
- 5) Jakich rozwiązań potrzebują i oczekują pracownicy dotknięci wypaleniem od pracodawców w zakresie prewencji wypalenia zawodowego i wsparcia pracowników w procesie wypalenia i w powrocie do pracy?

3.2. CELE BADANIA

Celem głównym badania była identyfikacja oczekiwanych przez pracowników rozwiązań interwencyjnych i prewencyjnych organizacji w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego w świetle osobistych doświadczeń pracowników dotkniętych wypaleniem zawodowym.

Aby zrealizować ten cel, wyznaczono cztery cele szczegółowe:

- 1) Identyfikacja determinant wypalenia zawodowego pracowników na podstawie ich osobistych doświadczeń w różnych typach środowisk pracy.
- 2) Identyfikacja procesu, w jakim uczestnicy badania doświadczali wypalenia zawodowego.
- 3) Identyfikacja sposobów zapobiegania wypaleniu oraz działań podjętych przez przedsiębiorstwo wobec pracowników w procesie wypalenia.

- 4) Identyfikacja potrzeb i oczekiwań pracowników dotkniętych wypaleniem w zakresie działań prewencyjnych i interwencyjnych pracodawców wobec tego problemu.

Cel główny oraz cele szczegółowe badania wyznaczyły kierunek wyboru metody badawczej oraz zaprojektowania procesu badawczego.

3.3. METODA BADANIA I PROCES BADAWCZY

Badanie zrealizowano metodą jakościową przy wykorzystaniu techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego. Kluczowymi przesłankami wyboru badania jakościowego jako metody oraz wywiadu pogłębionego jako techniki prowadzenia badania był cel badania, czyli identyfikacja doświadczeń osób badanych (Glinka i Czakon, 2021), poznanie i opisanie zachodzących zależności, zjawisk i zachowań uczestników badania (Jemielniak, 2012) w środowisku pracy, w którym uczestnik badania doświadczył wypalenia, a także poznanie potrzeb i oczekiwań respondentów wobec pracodawców z zakresie profilaktyki wypalenia i wsparcia pracowników, którzy go doświadczają. Mimo licznych publikacji, będących wynikiem badań ilościowych na temat wypalenia zawodowego i zapobiegania mu, prowadzenie badań jakościowych, które pozwolą lepiej zrozumieć istotę i przyczyny trudnych doświadczeń uczestników badania oraz uzyskać pogłębiony wgląd w badaną problematykę, wydaje się niezwykle istotne w poszukiwaniu skutecznych rozwiązań prewencyjnych i interwencyjnych podejmowanych przez pracodawców w odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania pracowników. Wybór metody jakościowej pozwolił jednocześnie przyjrzeć się indywidualnym historiom uczestników badania, których treści nie można było przewidzieć przed jego rozpoczęciem, co wobec postawionych pytań badawczych stanowiło przewagę nad rozważaną równoległe realizacją badania z wykorzystaniem metod ilościowych.

Projekt badawczy uzyskał pozytywną opinię Komisji ds. Etyki Badań Naukowych prowadzonych z udziałem ludzi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Badanie zostało zrealizowane w toku procesu badawczego, który składał się z następujących etapów:

- 1) Projekt badania.
- 2) Publikacja informacji o badaniu i zaproszenie do udziału w badaniu.
- 3) Rekrutacja uczestników.
- 4) Kwalifikacja do udziału w badaniu uczestników spełniających kryteria doboru do próby.
- 5) Realizacja wywiadów pogłębionych.
- 6) Analiza wyników badania.
- 7) Wnioski z badania i rekomendacje.

W pierwszym etapie dokonano wyboru metody i techniki badania, wyznaczono cele badania, określono kryteria doboru uczestników do próby, zaprojektowano scenariusz badania i instrument pomiaru (scenariusz wywiadu), opracowano informację o badaniu i zaproszenie do udziału w badaniu. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu w zakresie projektowania i realizacji badań jakościowych, w tym wyznaczania wielkości próby (Glinka i Czakon, 2021; Maison, 2010; Olejnik i in., 2023), jako kryterium ilościowe przyjęto minimalną liczbę 15 wywiadów pogłębionych oraz zaprojektowano rekrutację uzupełniającą na wypadek niespełnienia tego kryterium. Założono również, że liczba wywiadów w całym badaniu wyniesie maksymalnie 30, lecz ostatecznie zależy będzie od tego, na ile pozyskany w toku badania zbiór doświadczeń jego uczestników pozwoli osiągnąć kryterium saturacji, tj. nasycenia teoretycznego (Glinka i Czakon, 2021), nasycenia danych (Rahimi i Khatooni, 2024) oraz będzie wносить jakościowo nową wiedzę (Olejnik i in., 2023).

Dobór uczestników badania był celowy. Badaną próbę stanowiły osoby dorosłe deklarujące znajomość zjawiska wypalenia zawodowego, które doświadczyły wypalenia zawodowego bądź odczuwały zagrożenie wypaleniem zawodowym, a przez uczestniczenie w badaniu chciały podzielić się wiedzą na temat potrzeb w zakresie profilaktyki wypalenia zawodowego i oczekiwaniami wobec pracodawców co do sposobów zapobiegania wypaleniu oraz wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem w powrocie do pracy. Kategorie wiekowe, płeć czy wykonywany zawód nie stanowiły determinanty różnicującej respondentów grupy badawczej. Przesłanką wyboru takiego podejścia były:

- 1) przeprowadzone wcześniej rozważania teoretyczne, w trakcie których przyjęto (za: Tan i in., 2021; Teo i in., 2021), że wypalenie może dotyczyć każdego, bez względu na zawód, płeć, wiek czy staż pracy;
- 2) postawiony cel poznawczy i użyteczny badania, tj. identyfikacja potrzeb i oczekiwanych przez pracowników rozwiązań interwencyjnych i prewencyjnych organizacji w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego, które mogłyby posłużyć przedsiębiorstwom do opracowania uniwersalnych rozwiązań adresowanych do szerokiej grupy pracowników, tak kobiet, jak i mężczyzn, wykonujących różne zawody i niezależnie od wieku, w jakim mogliby doświadczyć wypalenia zawodowego.

W drugim etapie opublikowano informację o realizacji badania wraz z zaproszeniem do udziału, w którym wskazano również dane kontaktowe dla potencjalnych uczestników badania. Miejszem publikacji był międzynarodowy serwis społecznościowy LinkedIn, specjalizujący się w kontaktach zawodowo-biznesowych.

Podczas trzeciego etapu, tj. rekrutacji, potencjalni uczestnicy badania mogli zwrócić się do prowadzącej z pytaniem w sprawie badania bądź zadeklarować gotowość udziału w badaniu przez wysłanie zgłoszenia za pośrednictwem poczty

elektronicznej. W odpowiedzi na każde zgłoszenie przesłano podziękowanie za zgłoszenie się do udziału w badaniu, najważniejsze informacje o temacie, celu i zasadach formalnych uczestnictwa oraz prośbę o podanie dogodnego terminu rozmowy kwalifikującej do udziału w badaniu. Do udziału w badaniu zgłosiło się 36 osób.

Kwalifikacja do udziału w badaniu (etap czwarty) polegała na dokonaniu weryfikacji spełnienia przez potencjalnego uczestnika kryterium doboru do próby, tj. znajomości pojęcia „wypalenie zawodowe”, deklaratywnego doświadczenia wypalenia zawodowego bądź odczuwania zagrożenia wypaleniem zawodowym oraz gotowości do podzielenia się tym doświadczeniem. Uczestnicy zostali również poinformowani o bezpłatnym charakterze udziału w badaniu. Etap ten zrealizowano za pośrednictwem środków komunikacji na odległość, tj. rozmowy telefonicznej, która nie była rejestrowana w postaci zapisu audio.

Weryfikacja wiedzy na temat wypalenia zawodowego została przeprowadzona dzięki udzieleniu przez uczestnika badania odpowiedzi na pytanie o to, czy zna pojęcie „wypalenie zawodowe”. W przypadku udzielenia pozytywnej odpowiedzi potencjalny uczestnik został poproszony o podanie definicji wypalenia lub przedstawienie, w jaki sposób wyjaśniłby to pojęcie osobie, która go nie zna. Przyjęto, że koniecznym kryterium kwalifikacyjnym w zakresie znajomości pojęcia będzie podanie takich jego składowych, jak wyczerpanie fizyczne, wyczerpanie psychiczne oraz emocjonalne (lub ich synonimów), które stanowiły główną charakterystykę literaturowych jednowymiarowych definicji wypalenia. Dodatkowymi komponentami definicji pojęcia wypalenie (oprócz wyczerpania) były „depersonalizacja” lub „cyniczny stosunek do innych ludzi” (bądź synonimy pojęcia „cyniczny”, np. chłodny, złośliwy, negatywny, oschły, negatywny, lekceważący) oraz „obniżone poczucie dokonań osobistych” (albo inne określenia, takie jak poczucie pustki, braku osiągnięć, czy inne oddające istotę komponentów składowych definicji pojęcia „wypalenie zawodowe”).

Następnie zapytano potencjalnego uczestnika badania, czy doświadczył w przeszłości lub obecnie doświadcza stanu wypalenia albo odczuwa, że zbliża się do tego stanu. Za spełnienie kryterium doświadczeń związanych z wypaleniem uznano pozytywną, deklaratywną odpowiedź potencjalnego uczestnika badania (w szczególności w zakresie odczuwania wyczerpania fizycznego, psychicznego i emocjonalnego oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych). Warunkiem kwalifikacji do udziału w badaniu nie była samoocena stosunku uczestnika badania do innych osób (w trakcie wypalenia) jako cynicznego, gdyż przyjęto następujące założenia:

- 1) cynizm (jeśli u badanych występował) mógł się ujawniać, zanim jeszcze potencjalny uczestnik badania doświadczył wypalenia, więc nie musiał on być objawem wypalenia (za: Mańkowska, 2018);

- 2) przed rozpoczęciem badania potencjalny uczestnik mógł jeszcze nie mieć autorefleksji co do cynicznego stosunku do innych osób (która mogła się pojawić w trakcie wywiadu);
- 3) potencjalny uczestnik badania, nie chcąc przedstawiać siebie w negatywnym świetle przed rozpoczęciem badania, mógł zaprzeczyć na etapie kwalifikacji, że wykazywał cyniczny stosunek do innych ludzi;
- 4) celem badania było zebranie informacji na temat potrzeb i oczekiwań pracowników wobec pracodawców w zakresie profilaktyki wypalenia zawodowego w świetle ich deklaracyjnych osobistych doświadczeń wypalenia, które przyjęto jako kryterium wystarczające do kwalifikacji do udziału w badaniu.

Założono, że cennym głosem na temat potrzeb pracowników wobec pracodawców mogą być zarówno wypowiedzi osób, które otrzymały profesjonalną diagnozę wypalenia, jak i osób, które nie zostały zdiagnozowane jako „wypalone”, ale znają pojęcie „wypalenie zawodowe” i oceniły, że doświadczyły go w przeszłości lub obecnie. W przypadku uzyskania pozytywnej odpowiedzi uczestnikom zadano ostatnie pytanie weryfikacyjne o chęć udziału w badaniu na temat osobistych doświadczeń związanych z wypaleniem oraz potrzeb wobec pracodawcy co do zapobiegania wypaleniu i wsparcia pracownika w powrocie do pracy.

Potencjalnych uczestników badania poinformowano, że badanie zostanie przeprowadzone metodą wywiadu pogłębionego, za pośrednictwem środków komunikacji na odległość, czyli rozmowy telefonicznej, której przebieg będzie zarejestrowany w postaci cyfrowej. Potencjalni uczestnicy badania, którzy oprócz spełnienia wcześniejszych kryteriów wyrazili zgodę na udział w badaniu z wykorzystaniem przedstawionej im metody i techniki (rozmowa telefoniczna rejestrowana), zostali zakwalifikowani do udziału w badaniu. W toku procesu weryfikacyjnego do udziału w badaniu zakwalifikowano 24 uczestników, którzy spełnili wymagane kryteria. Uczestnikami badania było 20 kobiet i 4 mężczyzn zatrudnionych na różnych stanowiskach, kierowniczych oraz niekierowniczych. Ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 12.

Realizacja badania (etap piąty) odbyła się w terminach uzgodnionych indywidualnie z każdym uczestnikiem. Badanie zostało przeprowadzone w Polsce w 2022 roku z wykorzystaniem techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego, za pośrednictwem środków komunikacji na odległość, tj. rozmowy telefonicznej, w której uczestniczyli: uczestnik badania i prowadząca badanie. Udział w badaniu był w pełni dobrowolny, wszystkie dane były przetwarzane w sposób anonimowy, czyli bez możliwości zidentyfikowania respondenta. Czas trwania wywiadu wynosił od 60 do 90 minut. Wszystkie wywiady autorka książki przeprowadziła osobiście.

Tabela 12. Charakterystyka uczestników badania

Lp.	Uczestnik	Płeć	Zatrudnienie w czasie wypalenia*	Stanowisko
1.	Uczestnik 1	Kobieta	Pracownik umysłowy	niekierownicze
2.	Uczestnik 2	Kobieta	Pracownik umysłowy zatrudniony w korporacji na dwóch stanowiskach jednocześnie	niekierownicze
3.	Uczestnik 3	Kobieta	Pracownik administracyjno-biurowo-szkoleniowy w wydawnictwie	niekierownicze
4.	Uczestnik 4	Kobieta	Księgowa	niekierownicze
5.	Uczestnik 5	Kobieta	HR Business Partner	niekierownicze
6.	Uczestnik 6	Kobieta	Pracownik umysłowy, bankowość	niekierownicze
7.	Uczestnik 7	Kobieta	Pracownik działu kadr i płac	niekierownicze
8.	Uczestnik 8	Mężczyzna	Pracujący z pacjentami onkologicznymi w przedsiębiorstwie w branży medycznej	niekierownicze
9.	Uczestnik 9	Kobieta	Lider zespołu w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie	kierownicze
10.	Uczestnik 10	Kobieta	Kierownik działu marketingu w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym	kierownicze
11.	Uczestnik 11	Kobieta	Pracownik administracyjny w młodej rozwijającej się firmie	niekierownicze
12.	Uczestnik 12	Kobieta	Dyrektor finansowy kierujący projektami międzynarodowymi	kierownicze
13.	Uczestnik 13	Mężczyzna	Dyrektor regionu w przedsiębiorstwie handlowym	kierownicze
14.	Uczestnik 14	Kobieta	Kierownik projektu w startupie	kierownicze
15.	Uczestnik 15	Kobieta	Kierownik projektu wykonujący pracę według poszerzonego zakresu obowiązków	kierownicze
16.	Uczestnik 16	Kobieta	Pracownik banku zatrudniony na stanowisku niekierowniczym	niekierownicze
17.	Uczestnik 17	Kobieta	Trenerka szkoleń w przedsiębiorstwie prowadzącym szkolenia w Polsce i za granicą	niekierownicze
18.	Uczestnik 18	Kobieta	Trener szkoleń, osoba samozatrudniona	niekierownicze
19.	Uczestnik 19	Kobieta	Audytor zatrudniony równolegle na innym stanowisku w tej samej organizacji	kierownicze
20.	Uczestnik 20	Mężczyzna	Projektant grafiki w wydawnictwie	niekierownicze
21.	Uczestnik 21	Kobieta	Pracownik działu handlowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym	niekierownicze
22.	Uczestnik 22	Kobieta	Pracownik działu projektowego w branży budowlanej	niekierownicze
23.	Uczestnik 23	Kobieta	Pracownik zespołu projektowego i wolontariusz w domu dziecka	niekierownicze
24.	Uczestnik 24	Mężczyzna	Pracownik biura projektowego	niekierownicze

* Kolejność uczestników w tabeli odpowiada kolejności udziału w badaniu.

Źródło: opracowanie własne.

Wywiad miał charakter częściowo ustrukturyzowany. Instrumentem pomiaru był zaprojektowany na potrzeby badania autorski scenariusz wywiadu pogłębionego, który składał się z siedmiu części:

- 1) znajomość zjawiska „wypalenie zawodowe”,
- 2) doświadczenie i rozpoznanie wypalenia zawodowego,
- 3) przyczyny i źródła wypalenia zawodowego,
- 4) zapobieganie wypaleniu,
- 5) radzenie sobie z wypaleniem i wsparcie pracownika przez pracodawcę,
- 6) powrót pracownika do pracy,
- 7) potrzeby i oczekiwania pracowników wobec pracodawców.

Scenariusz zawierał łącznie 43 pytania otwarte, w tym 20 pytań głównych oraz ich uzupełniające, pogłębione warianty.

Ponieważ przebieg wywiadów był rejestrowany, uczestnicy przed rozpoczęciem badania jeszcze raz zostali poproszeni o wyrażenie zgody na jego rejestrację w celu dokonania transkrypcji. Po uzyskaniu zgody uczestnicy zostali poinformowani o celu badania, dobrowolnym charakterze udziału w badaniu, anonimowym sposobie przetwarzania odpowiedzi uczestników, planowanym efekcie badania (tj. publikacji naukowej), komforcie uczestników w trakcie badania, możliwości wycofania się z udziału w badaniu w każdej chwili, o tym, że nie ma złych odpowiedzi i wszystkie odpowiedzi są ważne, o prawie do zwrócenia się do prowadzącej badanie z prośbą o wyjaśnienie pytania bądź jego doprecyzowanie oraz o prawie do nieudzielania odpowiedzi na wybrane pytanie. Ze względu na to, że odpowiedzi uczestników na pytania o znajomość zjawiska „wypalenie zawodowe” zadane im w czwartym etapie procesu badawczego (kwalifikacja uczestników do udziału w badaniu) nie były rejestrowane, w pierwszej części wywiadu pogłębionego ponownie poproszono uczestników o jego wyjaśnienie. Uzupełniająco poproszono uczestników o wskazanie skojarzeń z wypaleniem zawodowym. Następnie uczestnicy badania zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na kolejne pytania zamieszczone w scenariuszu badania.

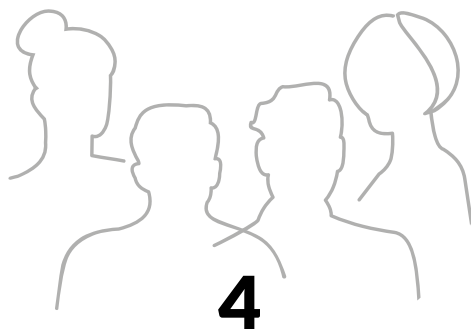
Podczas prowadzenia wywiadu zastosowano elastyczne podejście do kolejności zadawania pytań (Maison, 2010). Ze względu na tematykę wywiadu, która dotyczyła trudnych doświadczeń badanych, wywiad przyjmował częściowo formę narracyjną relacji z życia (*life story*), a prowadząca badanie po zadaniu pytania ograniczała do minimum interwencję w trakcie udzielania odpowiedzi przez uczestnika badania, podążając za jego wypowiedzią (por. Glinka i Czakon, 2021) bądź pogłębiając ją przez zadawanie uczestnikowi badania kolejnych pytań zmierzających do pozyskania dodatkowej wiedzy na temat istotnych wątków doświadczeń uczestnika wywiadu.

Zebrany materiał badawczy zapisano w pamięci komputera, do którego dostęp został zabezpieczony hasłem.

W toku badania zrealizowano 24 wywiady pogłębione, co przekroczyło założone w projekcie badawczym kryterium minimalne 15 wywiadów. W związku z tym, że zebrany materiał badawczy charakteryzował także wysoki poziom nasycenia teoretycznego, tj. „w kolejnych iteracjach nie pojawiły się nowe tematy, perspektywy czy informacje” (Glinka i Czakon, 2021), nie wystąpiły przesłanki do przeprowadzenia powtórnej rekrutacji uczestników i realizacji kolejnych wywiadów.

Etap szósty stanowiła analiza zebranego materiału badawczego. Dokonano w nim transkrypcji zapisu 24 wywiadów, a następnie przeanalizowano ich treść w ujęciu chronologicznym (przypadku uczestnika) oraz przekrojowym – warstwowym (pytań i wszystkich udzielonych na nie kolejno odpowiedzi). W analizie tej zastosowano samodzielną i manualną technikę transkrypcji danych z wykorzystaniem odsłuchu zapisanego cyfrowo materiału. Przesłanką wyboru tej metody była ciekawość prowadzącej badania co do treści zebranego materiału, potrzeba jakościowego zagłębienia się w treść wypowiedzi uczestników na etapie analizy danych, rozpoznania kontekstu narracyjnej wypowiedzi uczestnika, chęć uchwycenia często cennych dla wnioskowania wątków pobocznych, które mogłyby zostać utracone przy zastosowaniu narzędzi systemowej analizy danych, możliwość precyzyjnego formułowania notatek, wielkość próby, a także względy finansowe związane z kosztem dostępu do oprogramowania wspomagającego analizę danych. W kolejnym kroku zastosowano metodę zogniskowanego kodowania danych, co pozwoliło na wyróżnienie różnych typów środowisk pracy, w których uczestnicy badania doświadczali wypalenia zawodowego bądź odczuwali pierwsze symptomy wypalenia.

W etapie siódmym dokonano jakościowej generalizacji analitycznej zebranego materiału (Glinka i Czakon, 2021; Maison, 2010), sformułowano wnioski z badania i przedstawiono rekomendacje dla przedsiębiorstw w zakresie zarządzania problemem wypalenia, tj. zapobiegania wypaleniu zawodowemu pracowników i wsparciu pracowników dotkniętych wypaleniem powrocie do pracy.



DOŚWIADCZENIE WYPALENIA ZAWODOWEGO PRZEZ PRACOWNIKÓW

4.1. SKOJARZENIA, OBJAWY I ROZPOZNANIE WYPALENIA

Celem pierwszej części badania było rozpoznanie perspektywy, z jakiej jego uczestnicy postrzegali wypalenie zawodowe. Przedmiotem badania były ich skojarzenia z tym pojęciem, objawy, których doświadczyli w procesie wypalenia, czas trwania oraz sposoby rozpoznania wypalenia zawodowego.

4.1.1. Skojarzenia z terminem wypalenie zawodowe

Odpowiedzi uczestników badania ukazały szerokie spektrum skojarzeń badanych z pojęciem wypalenia, które można skategoryzować jako skojarzenia dotyczące samego pracownika oraz skojarzenia dotyczące środowiska pracy.

W kategorii skojarzeń pojęcia „wypalenie zawodowe” z osobą pracownika dotyczyły one takich aspektów, jak:

- **niechęć do pracy:** „ma się dość obecnej pracy”, „marzy o tym, żeby już do pracy nie musieć chodzić”, „nie lubi się pracy”, „nie chce się wykonywać konkretnej pracy lub pracy w ogóle”, „nie chce się pracować z określoną grupą ludzi”, „nie chce się pracować z określoną grupą klientów” (U3, U8, U12); „odczuwa się niechęć do wstania z łóżka, żeby pracować” (U5), „z brakiem motywacji” (U4), „z brakiem zaangażowania” (U6), „z brakiem chęci do działania” (U2, U19).

To jest taki stan, kiedy ja nie czuję pasji, nie czuję satysfakcji z pracy, nie cieszę się z tego, co robię, nie mam chęci do pracy, czuję przytłoczenie. Wszystko, co robię

jest automatyczne, mechanicznie i z pragnieniem, aby ten dzień się skończył, i jednocześnie, żeby nigdy nie zaczął się następny. Fizycznie mam trudność z bieżącą realizacją zadań, wszystko idzie znacznie wolniej, staje się coraz bardziej trudne. Wszystko jest wyzwaniem. Wystanie mejla jest wyzwaniem, telefon nagle staje się wyzwaniem, a jeżeli to się dzieje, to jest wykonywane z wielkim trudem. (U20)

- **niemoc w pracy:** „z bezsilnością” (U2, U3, U9), „z bezradnością, brakiem motywacji, brakiem wiary w siebie” (U3), „z brakiem światełka w tunelu” (U12), „z brakiem sił” (U2, U3, U6, U9), „z brakiem umiejętności poradzenia sobie z problemami” (U15).

To tak, jakby zapytać kogoś: Jaką zupę Pani lubi? Ile może jej Pani zjeść? Jak się coś bardzo lubi, to można jej zjeść dużo, ale po piątym talerzu jest człowiekowi niedobrze. To jest przejedzenie się. Jeżeli ją sobie dozujemy, to ona ma swój smak. Natomiast jeżeli jemy jej dużo i codzienne, na śniadanie, obiad i kolację, to ten przysmak się przejada i to tak, że chce nam się wymiotować. Można zjeść pięć, dziesięć pączków, ale po piętnastym człowiek wymiotuje. Człowiek wypalony nie ma siły jeść tej swojej ulubionej potrawy. Przemęczenie polega na tym, że jeśli ma się listę dwudziestu rzeczy do zrobienia, to z tych dwudziestu może można wykonać jedną z przyjemnością. Przy wypaleniu żadnego zadania nie da się dotknąć. Nie ma się siły, żeby wykonać żadnej rzeczy z tej listy. Nie widzi się sensu, ale i nawet fizycznie nie da się podejść do takiej listy. (U19)

- **emocje:** „z frustracją” (U2, U9, U12), „z obciążeniem psychicznym i poczuciem «wykańczania się»” (U9), „z poczuciem, że nic dobrego się nie wydarzy” (U14), „z permanentnym zmęczeniem” (U2), „z podwyższoną nerwowością, rezygnacją” (U11), „z samotnością” (U2, U11, U19, U22, U23), „ze spadkiem poczucia własnej wartości” (U19), „ze zwątpieniem we własne siły” (U2), „ze strachem przez popełnieniem błędów”, „stresem”, „wyczerpaniem” (U5, U21), „z poczuciem odpowiedzialności, przeładowaniem i zmęczeniem” (U19), „to niepewność, cierpienie, ból, chaos, nierozumienie, co się ze mną dzieje” (U20), „ze ścisaniem w żołądku w niedzielę na myśl o pracy następnego dnia” (U10), „z rozczarowaniem” (U18), „z utratą sensu pracy” (U16), „z depresyjnym nastrojem, szczególnie rano, gdy ma się pójść do pracy” (U18), „z depresją” (U9, U11, U14, U15, U9).

To jest stan psychofizyczny, w którym odczuwa się różne bóle, w tym również głowy bardzo często lub pobudzenie emocjonalne, któremu towarzyszy bardzo silne napięcie emocjonalne, gdzie bardzo blisko jest do nerwowości, a z drugiej strony do bezsilności. To jest chwiejność emocjonalna. Wypalenie zawodowe to jest już koniec tych trudnych doświadczeń, które ktoś przechodzi. To jest ten

moment, w którym człowiek odczuwa wręcz obrzydzenie do pracy przed komputerem, wzięcia telefonu do ręki, ale też lęk do bycia znowu w sytuacji zawodowej i myślenie, że to jest wręcz niemożliwe. (U14)

- **zachowanie pracownika:** „z ambicją” (U2), „z perfekcjonizmem” (U19), „z samotnością” (U2, U19, U17), „z izolowaniem się”, „z obwinianiem się” (U1, U2, U10, U16, U17, U18), „z cynizmem” (U18), „z agresją wywołaną bezsilnością wobec osób, które chcą pomóc” (U13).

Człowiek wypalony myśli, że wciąż daje z siebie za mało. Ktoś, kto daje z siebie 130 procent przez długi czas i zaczyna pracować tylko na 100 procent, ma przeżycia, że pracuje gorzej. (U1)

Do wypalenia dochodzi wtedy, gdy spala się w pracy, gdy zbyt dużo pracy, koncentracji na pracy, wysiłku, zaangażowania i czasu poświęconego na pracę powoduje efekt przesylenia i przepełnienia, który prowadzi później do wewnętrznej pustki. (U18)

W człowieku robi się coś takiego, że człowiek traci serce do pracy, w której pracuje. Człowiek czuje, że jego praca nie ma sensu i że najlepszym wyjściem jest zostawić pracę za sobą, rozstać się, bo inaczej ta praca człowieka zniszczy. (U9)

Skojarzenia z pojęciem „wypalenie zawodowe” związane ze środowiskiem pracy dotyczyły takich obszarów, jak:

- **wymogi i zasoby środowiska pracy:** „z nadmiarem zadań” (U5, U9, U11, U14, U15, U22, U23), „z przeładowaniem tak dużym, że człowiek nie ma siły dźwignąć więcej, choćby nawet chciał” (U2), „z niekończącą się pracą w trudnych warunkach, z poczuciem braku perspektyw na polepszenie mojej sytuacji w pracy” (U21), „z brakiem wpływu sytuację w pracy” (U6), „z brakiem zmiany mimo starań” (U9).

W pracy jest tak dużo negatywnych aspektów, że organizm nie daje sobie rady. Odczuwa się dolegliwości psychosomatyczne, bóle, biegunki i bezsenność. (U21)

Człowiek jest tak zmęczony, że nie widzi możliwości, że ta sytuacja może się zmienić. To jest taki stan człowieka, w którym jest on tak przemęczony i przytłoczony obowiązkami, których jest tak dużo, że nawet nie ma siły ich wykonać. Człowiek jest tak przytłoczony tym wszystkim, że już nie daje rady pracować i nawet nie jest w stanie odpocząć, nie może się od tego odciąć, zregenerować się, nawet przerwy w pracy, takie jak urlop przez tydzień czy dwa, nie dają

takiego odpoczynku, żeby wrócić z pełną energią, bo wpada się od razu w tę samą sytuację. (U11)

Wypalenie, to jest taki stan, w którym człowiek nie potrafi sobie poradzić z pewnymi problemami, jakie spotyka w pracy, w wyniku czego doświadcza dużego zmęczenia fizycznego i psychicznego, które objawia się bólem ciała i smutkiem, że nie jest się w stanie tym problemom zaradzić. (U12)

- **zachowanie przełożonych (relacje z przełożonymi):** „z mobbingiem ze strony przełożonych” (U3, U5, U9, U11, U15, U22, U23), „z brakiem wsparcia” (U11, U14, U15, U22, U24), „z brakiem zmiany mimo komunikowania takiej potrzeby” (U19), „z nadużyciami wobec pracownika” (U15), „ze zderzeniem się ze ścianą” (U14);
- **zachowanie współpracowników (relacje ze współpracownikami):** „z mobbingiem w zespole” (U2, U22), „ze zgrzytami w zespole” (U5), „z byciem odrzuconym”, „z byciem pomijanym i dyskryminowanym” (U22).

To jest dłuższy proces lub zjawisko, które trwa długo. Jak o tym z własnego doświadczenia myślę, to to jest coś, co bardzo łatwo przeoczyć. To jest jak toksyczna relacja. To się dzieje bardzo powoli, narasta, narasta i nas przyzwyczajają do tej sytuacji i możemy się zorientować czasami za późno, że to się już dzieje, albo że się wydarzyło i jesteście obciążeni syndromem wypalenia. (U23)

4.1.2. Objawy wypalenia

Jak wynika z badania, wypalenie zawodowe negatywnie wpłynęło na samopoczucie fizyczne i psychiczne wszystkich badanych, a ich efektem była całkowita bądź ograniczona niezdolność wykonania pracy.

Czułam bardzo duże zmęczenie fizyczne i psychiczne. Obciążenie psychiczne przechodziło w obciążenie fizyczne. Czułam ból w organizmie, ból serca, niepokój i dochodził do tego smutek, że jest się z takim problemem i nie można sobie z nim poradzić. Stres tak ciężki, że boli ciało. (U12)

Zaczęłam chorować. Psychiczenie to był stres i poczucie, że nie daję rady oraz strach. Śniło mi się, że umieram i ktoś mnie ratuje (...). Byłam tak słaba, że nie mogłam podnosić kubka z kawą, nie mogłam nosić komputera. Miałam chore nadgarstki, więc kładłam go sobie na przedramionach (...). Wyglądałam strasznie, ale ja tego nie zauważałam. To inne osoby powiedziały mi, że wyglądam na bardzo chorą (...). Poszłam do lekarza, który wysłał mnie do reumatologa, który od razu stwierdził, że zapalenie jest ostre i skierował mnie na zwolnienie lekarskie na sześć tygodni. Ja jeszcze tego samego dnia wróciłam samochodem do

pracy, żeby dokończyć pracę, podzielić pracę i posprzątać, skoro mnie nie będzie. Następnego dnia nie mogłam wstać z łóżka ani fizycznie, ani psychicznie. (U2)

Starłam się żyć normalnie, ale źle się czułam psychicznie, odczuwałam niechęć do kontaktowania się z klientami i bardzo duży opór. Starłam się szukać sposobów, żeby dotrzeć inaczej do klientów, nie kontaktując się z nimi telefonicznie. Czułam bezsens i ogromne zmęczenie. Pamiętam, że mając opór przed kontaktem z ludźmi, zaczęłam się izolować. Wcześniej budowałam relacje tylko w pracy, wszystko koncentrowało się tylko na pracy i gdy zaczęłam ograniczać pracę, poczułam ogromną pustkę. Musiałam zmuszać się, żeby pracować. Rano, gdy wstawałam, problem sprawiało mi, żeby się ubrać i usiąść do stołu. (U18)

Wart uwagi jest szczególny przypadek osoby, która zadeklarowała objawy charakterystyczne dla wypalenia zawodowego, ale mające charakter sekwencyjny i początkowo występujące wyłącznie podczas wykonywania pracy w jednym z dwóch obszarów jej aktywności zawodowej. W tym przypadku silna reakcja na stres związany z doświadczeniem zawodu i niespełnionych nadziei na pozyskanie klientów przyczyniła się do odczuwania przez nią dolegliwości fizycznych i psychicznych, a w konsekwencji do niezdolności wykonania pracy związanej ze sprzedażą usług. Z kolei brak stresu w innych obszarach, które badanej kojarzyły się z sukcesem, powodował możliwość chwilowego zmobilizowania się do wykonania pracy. Niemniej w dłuższym okresie te pozytywne doświadczenia nie były wystarczające, by zneutralizować nasilające się psychosomatyczne objawy wypalenia i jego wpływ na zdrowie uczestniczki badania.

A jeszcze mam z taki obraz siebie leżącej na kanapie lub w łóżku, nieubranej z bezsilnością, z oporem do dzwonienia i zastanawiającej się nad tym, co ja mam teraz zrobić, żeby móc uaktywnić się do pracy, która kiedyś dawała mi tyle satysfakcji, a teraz nie daje. Ale jeśli chodziło o szkolenia czy merytoryczną pracę, czy doradztwo, to ja czułam, że wkładając energię w szkolenia, daję ludziom wartość i ludzie to doceniają. Ten obszar nie kojarzył mi się z żadnymi negatywnymi odczuciami. To były dwa światy. (U18)

Niektórzy badani zadeklarowali, że mimo odczuwania przez nich dolegliwości zdrowotnych fizycznych, takich jak bóle brzucha, bóle stawów czy bóle kręgosłupa, badania kliniczne nie potwierdzały organicznego podłoża tych objawów. Miały one podłoże psychosomatyczne i nasilały się wraz z wstępowaniem sytuacji stresowych związanych z pracą.

Odczuwałam problemy ze zdrowiem, których nie można było zdiagnozować. Silne bóle kręgosłupa, których nie potwierdzały badania lekarskie. Miałam zawroty głowy, omdlenia, wymioty, choć badania wykazywały, że jestem zdrowa. Bałam

się, że mam guza mózgu. Byłam rozstrojona emocjonalnie. Neurolog, który poznał moją historię medyczną i zapytał o moją sytuację w pracy (...). Zasugerował, że moje dolegliwości mogą być na tle psychofizycznym. Ten lekarz dał mi tydzień zwolnienia. Kiedy zatrzymałam się i przez kilka dni nie pracowałam – rozpadłam się. Ogarnęła mnie płaczliwość i niemoc do tego stopnia, że nie mogłam wstać z łóżka. Po tym wydarzeniu moja przyjaciółka zaprowadziła mnie do lekarza psychiatry. Ja byłam przekonana, że po tym wszystkim nie będę mogła nigdy usiąść przed komputerem. (U14)

Był taki moment, kiedy zacząłem odczuwać objawy somatyczne – bóle brzucha zupełnie niezidentyfikowane. Z niewiadomego dla mnie powodu płakałem. Myślałem, że coś mi pękło, że coś mi się rozlewa. Miałem momenty paniki. W rozpaczy pojechałem do szpitala na badania z powodu bólu brzucha. Z badań wynikało, że nic mi nie jest, że jestem zdrowy. To były objawy psychosomatyczne. (U20)

Musiałam wyłączyć się na jakiś czas z pracy, ponieważ nie byłam w stanie pracować. Czułam niechęć i niemoc wobec pracy. To nie było tak, jak czują inni ludzie, że mają niechęć wobec pracy w niedzielę i trudno im się zmobilizować. Ja codziennie tak miałam. Do tego doszły syndromy psychosomatyczne związane ze spaniem. Miałam problemy z zasypianiem i ze spaniem. Nie mogłam spać w tygodniu, kiedy pracowałam, w weekendy nie umiałam się zregenerować. Przed spotkaniami w pracy z określonymi osobami miałam biegunki i wymioty. I to nie było związane z tym, że miałam jakąś chorobę lub zjadłam coś niewłaściwego. W pracy byłam bardziej nerwowa i bardziej wybuchowa (...). Miałam takie sytuacje, kiedy mi się głos łamał. Nie panowałam nad emocjami i bardzo mnie to denerwowało. Mimo, że byłam na dwutygodniowym urlopie, nie wracałam do pracy z poczuciem naładowanych baterii, a to dlatego, że miałam poczucie beznadziei z powodu powrotu do tej samej sytuacji, do tego samego stanowiska i do tych samych osób, które są mi nieprzychylnie. Byłam na zwolnieniu lekarskim łącznie trzy miesiące, co dla mnie było bardzo długo, ponieważ ja wcześniej nie byłam na zwolnieniu lekarskim, nawet gdy miałam złamaną nogę. Podczas zwolnienia lekarskiego zrobiłam badania, z których wynikało, że mimo tego, że odczuwałam dolegliwości – bóle brzucha, wymioty, problemy ze spaniem i z koncentracją, nie byłam chora. Nikt mi nie zdiagnozował depresji, ale wiem, że byłam blisko. (U23)

W licznych przypadkach uczestnicy badania zadeklarowali, że oprócz dolegliwości fizycznych doświadczali trudnych emocji spowodowanych pracą, którym towarzyszyły emocjonalne reakcje wobec współpracowników.

U mnie coś takiego nastąpiło, że zaczęłam izolować się od ludzi. (...) Najprostsze czynności w pracy przysparzały mi wielu problemów i powodowały u mnie

agresję, taką nieuzasadnioną, ale która pojawiała się w czasie najprostszych czynności. Ja się buntowałam przeciwko wszystkiemu. Gdy ktoś mnie o coś prosił, to dla mnie urastało to do rangi bardzo dużego problemu (...). Ja to tak odbierałam, jak inwazyjną prośbę, a było to normalne polecenie służbowe. (U7)

Bardzo szybko się irytowałam, przestawałam panować nad swoimi emocjami, nie mogłam na spokojnie przyjmować kolejnych zadań, które mi zlecano, ani uwag czy kolejnego rozgrzebywania nieistotnej sprawy, na którą musiałam tracić czas. (U11)

Czułem pustkę, zubożenie i jednocześnie irytację, reagowałem szorstkością i agresją zupełnie bez powodu. (U13)

Doświadczenie wypalenia zawodowego w niektórych przypadkach objawiało się obniżonym poczuciem wartości i spadkiem pewności siebie uczestników badania, czy też jej całkowitym brakiem. Doświadczeniom tym towarzyszył lęk o przyszłość i poczucie braku perspektyw.

Zaczęło się u mnie od spadku pewności siebie. Nie wiem, czy ja się zrobiłam leniwa, czy mi się nie chce, bo wykonuję to, czego nie chcę. Nie wiem, czy coś jest ze mną nie tak, czy ja jestem chora i dlatego nie mogę pracować. Nie chcę już robić powtarzalnych rzeczy, bo ja to umiem. Brakuje mi wyzwań. Jak mam coś ambitnego do wykonania, to na chwilę zapominam o tym, że mi się nie chce, ale to są momenty. Czuję brak perspektyw. To mnie dobija. (U22)

Ja się bałam, że przez najbliższe piętnaście lat będę tak męczyć. Że ja już nigdy nie wrócę do czasu, kiedy się dobrze czułam i kiedy praca będzie mnie cieszyć. (U15)

Objawem wypalenia, którego doświadczyli niemal wszyscy uczestnicy badania, były problemy ze snem lub bezsenność oraz trudności z regeneracją mimo prób odpoczynku.

Jestem przemęczona pracą, mam kłopoty ze spaniem i ataki lęku. Na nic nie mam siły. Czuję, że zostało mi jeszcze trzy sekundy baterii i za chwilę zgasnę. (U19)

Stres, zmęczenie fizyczne i psychiczne powodowały problemy ze snem, brak sił, brak łaknienia, brak chęci, żeby wstać z łóżka, zjeść i żeby się umyć i wykonać pracę. Brak chęci do wyjścia z domu do pracy, mimo że wiemy, że trzeba. (U13)

Nie śpiam po nocach, nie wiem od jak dawna. Jeśli uda mi się zasnąć na chwilę, to to jest na krótko. I nawet nie wiem, czy spałem, bo mi się nic nie śni. Jakby moja głowa była pusta i nic w niej nie było przez wyczerpanie pracą. Nie umiem odpocząć, choć bardzo bym potrzebował. (U24)

Badani zadeklarowali, że wypalenie objawiało się poczuciem braku sensu, uczuciem zubożenia (również wobec osób bliskich), potrzebą izolacji społecznej, chęcią zrobienia sobie krzywdy czy wręcz pojawianiem się myśli samobójczych, by uwolnić się od stresu wynikającego z pracy.

Pomyślałam, że chciałabym, żeby cegła spadła mi na stopę i mogłabym przez miesiąc nie chodzić do pracy. Jadąc do pracy samochodem, pomyślałam, że coś naprawdę jest nie tak, że chcę, żeby stała mi się drobna krzywda, żebym mogła nie chodzić do pracy. To wzbudziło mój przestach. (U1)

Budziłam się z bólem żołądka, z wymiotami, z bólem głowy. Rano nie mogłam wstać z łóżka, żeby pójść do pracy. Na początku mówiłam sobie «Dobrze, nie ważne, co było wczoraj w pracy, dziś jest kolejny dzień. Dasz radę», ale z dnia na dzień to tak narastało, że było coraz trudniej. To narastało do takiej rangi, że zaczynałam myśleć, po co ja w ogóle żyję. Nic mnie nie cieszyło. Nie cieszył mnie nawet czas spędzony z rodziną, byłam w domu tylko fizycznie (...). Doszłam do takiego momentu, że byłam tak przepracowana i bez sił, że było mi wszystko jedno, nawet szczęście mojego dziecka i moje. Ten stres, przemęczenie, brak siły powodowały, że nie dawałam rady i chciałam targnąć się na swoje życie. Było mi wszystko jedno, piłam dużo alkoholu, nie chciałam żyć. Wsiadłam w samochód pod wpływem alkoholu chciałam uderzyć w drzewo, albo żeby zatrzymała mnie policja i przerwała moją męczarnię spowodowaną pracą, ponieważ ja sama nie potrafiłam tej sytuacji rozwiązać. (U5)

W przypadku niemal wszystkich badanych doświadczenie wypalenia zawodowego każdorazowo miało negatywny wpływ na ich zdrowie w wymiarze takim, z którym badanym trudno było sobie samodzielnie poradzić.

W niedzielę myślę o tym, co mnie czeka w pracy w poniedziałek. Martwię się, że będę się męczyć i stresować. Ta praca tak na mnie wpływa, że odczuwam psychosomatyczne objawy. Mam częste biegunki. Muszę posiłkować się tabletkami na uspokojenie. (U11)

Miałam coraz mniej sił fizycznych, miewałam huśtawki nastroju i nastroje depresyjne. Brak energii do pracy, niechęć do pracy i wręcz stany lękowe przed każdą podróżą. Czułam lęk i ogromne przeciążenie pracą. Nie radziłam sobie z emocjami i pewnego dnia tak mnie to obezwładniło, że nie byłam w stanie pójść do pracy. Poszłam do lekarza i lekarka skierowała mnie do lekarza psychiatry. (U17)

Zmęczenie fizyczne i irytacja psychiczna narastały równolegle. To narastało, narastało, aż masa krytyczna wywołała już bardzo krytyczne reakcje. U mnie było to „wylądowanie” na kardiologii. Zaczęły się bardzo poważne krwotoki z nosa

z powodu bardzo wysokiego ciśnienia i to przed trzydziestką. (...) Problemy z sercem, pobyt w szpitalu, zły stan psychiczny, zubożenie i poczucie braku motywacji do pracy. Rozpadł mi się ośmioletni związek na kilka miesięcy przed małżeństwem. (U13)

W podsumowaniu warto podkreślić, że z odpowiedzi udzielonych przez uczestników badania na pytanie o objawy wypalenia wynika, iż miały one charakter kompleksowy, tzn. badani doświadczali zespołu objawów, które pojawiały się sukcesywnie wraz z rozwojem wypalenia. Dodatkowo uczestnicy badania, relacjonując swoje doświadczenia, wskazali, że choć krótkotrwale mogły one ustąpić (np. gdy mieli do wykonania ciekawe zadania, które nie kojarzyły się z porażką, albo gdy za sprawą autosugestii pozytywnie nastawili się do pracy mimo występujących w niej przeciążeń), w dłuższym czasie nie mijały, wręcz przeciwnie – nasilały się, stając się coraz bardziej dotkliwe i trudne do przezwyciężenia.

4.1.3. Czas trwania i rozpoznanie wypalenia zawodowego

Badani zadeklarowali, że doświadczali wypalenia zawodowego raz bądź dwa razy i różnili się pod względem oceny czasu „wypalania się”, tj. czasu, jaki nastąpił od momentu odczuwania jego pierwszych symptomów (pogorszenie samopoczucia fizycznego, psychicznego i emocjonalnego) do fazy krytycznej (wyczerpania). Najdłużej proces ten trwał pięć lat i dotyczył uczestnika badania, który mając trudną sytuację w pracy, doświadczał jednocześnie trudnej sytuacji rodzinnej poza pracą, a najkrócej sześć miesięcy – w przypadku pierwszego wypalenia, i cztery miesiące – w przypadku drugiego wypalenia i dotyczył uczestnika badania, który wykonywał pracę w ramach poszerzonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy. W innych przypadkach najczęściej proces „wypalania się” trwał od roku do 18 miesięcy. W przypadku powtórnego doświadczenia wypalenia czas między pojawieniem się pierwszych symptomów wypalenia a wystąpieniem fazy krytycznej (wyczerpania) był w niemal wszystkich przypadkach krótszy niż w sytuacji, gdy pracownik doświadczał wypalenia po raz pierwszy. Niemniej warto zauważyć, że część uczestników badania wyraziła opinię, że w niektórych przypadkach trudno im było wskazać dokładnie moment pierwszych objawów wypalenia, gdyż przechodząc je, nie zawsze byli (w tamtym czasie) świadomi zjawiska, na jakie byli narażeni. W grupie uczestników badania, którzy jednokrotnie doświadczali wypalenia, tylko część z nich zadeklarowała, że posiadała wiedzę na jego temat przed „wypaleniem się”. Pozostali badani (zarówno dotknięci wypaleniem raz, jak i dwa razy) wiedzę na temat tego, czym jest wypalenie zawodowe, pozyskali *ex post*, tj. w fazie wychodzenia z wypalenia bądź dopiero po jego zakończeniu.

W tabeli 13 zaprezentowano deklarowany przez uczestników badania czas „wypalania się”, tzn. od wystąpienia pierwszych symptomów wypalenia do fazy krytycznej, czyli najsilniej odczuwanych przez uczestników badania objawów wypalenia, oraz czas zdobycia przez nich wiedzy na temat wypalenia zawodowego, tj. przed doświadczeniem, w trakcie lub po przejściu wypalenia.

Tabela 13. Doświadczenie i wiedza na temat wypalenia zawodowego

Lp.	Ile razy	Czas trwania procesu wypalenia (od pierwszych symptomów do momentu krytycznego)	Wiedza na temat wypalenia
Doświadczenie wypalenia – jeden raz, wiedza przed wypaleniem			
1	1	1 rok	przed wypaleniem
2	1	1 rok	przed wypaleniem
3	1	1 rok	przed wypaleniem
4	1	1 rok	przed wypaleniem
5	1	1 rok i 6 miesięcy	przed wypaleniem
6	1	2 lata	przed wypaleniem
7	1	3 lata, kulminacja 3 miesiące	przed wypaleniem
Doświadczenie wypalenia – jeden raz, wiedza w trakcie wypalenia			
8	1	1 rok	w trakcie
9	1	1 rok	w trakcie
10	1	1 rok	w trakcie
11	1	3 lata	w trakcie
12	1	5 lat	w trakcie
Doświadczenie wypalenia – jeden raz, wiedza po wypaleniu			
13	1	6 miesięcy	po wypaleniu
14	1	6 miesięcy	po wypaleniu
15	1	6 miesięcy	po wypaleniu
16	1	6 miesięcy	po wypaleniu
17	1	8 miesięcy	po wypaleniu
18	1	1 rok	po wypaleniu
19	1	Trudno ocenić	po wypaleniu
Doświadczenie wypalenia – dwa razy, wiedza w trakcie wypalenia			
20	2	6 miesięcy, 4 miesiące	w trakcie drugiego
21	2	1 rok, 9 miesięcy	w trakcie drugiego
Doświadczenie wypalenia – dwa razy, wiedza po wypaleniu			
22	2	1 rok, 6 miesięcy	po drugim wypaleniu
23	2	1 rok, kilka miesięcy	po drugim wypaleniu
24	2	2 lata, trudno ocenić	po drugim wypaleniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

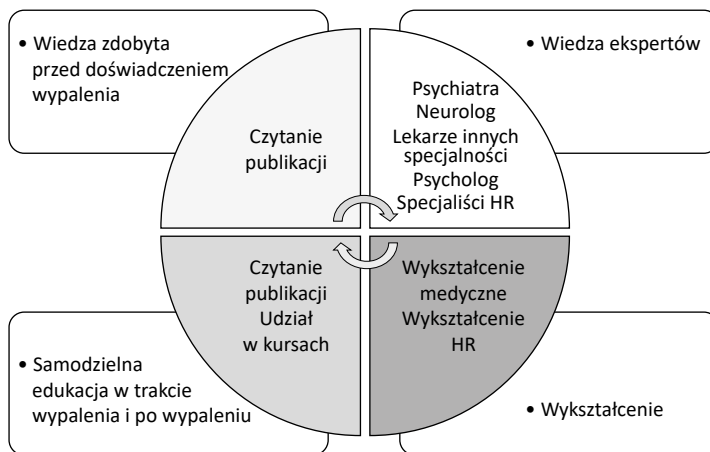
Uczestnicy badania pozyskali wiedzę na temat tego zjawiska z dwóch źródeł, tj. eksperckiego:

- korzystając z wiedzy ekspertów, takich jak: psycholog, lekarz psychiatra, lekarz neurolog,
- czerpiąc z wiedzy ekspertów z obszaru HR,
- kształcąc się w środowisku medycznym;

lub własnego:

- samodzielnie edukując się na temat wypalenia zawodowego – przed doświadczeniem wypalenia, przechodząc wypalenie bądź po przejściu wypalenia zawodowego przez czytanie publikacji czy uczestniczenie w kursach.

Na rysunku 8 i w tabelach 14 i 15 zaprezentowano źródła pozyskania wiedzy na temat wypalenia.



Rysunek 8. Źródła pozyskiwania wiedzy na temat wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 14. Źródła wiedzy na temat wypalenia – eksperci

Eksperci	Rozpoznanie
Neurolog Psychiatra Psycholog Eksperti branży medycznej Pracownicy HR	<ul style="list-style-type: none"> - Zostałam zwolniona i zaczęłam pracę z psychologiem. Dopiero wtedy, gdy opowiedziałam o swoich doświadczeniach, zrozumiałam, że przechodzę wypalenie zawodowe. Pani psycholog to nazwała. (U2) - Jestem medykem i wiem, czym jest wypalenie. (U8) - Wcześniej miałam świadomość takiego zjawiska, ponieważ pracuję w branży medycznej, a od kilku lat coraz głośniejsze są o tym mówią. (U9) - Pani psychiatra powiedziała, że moje dolegliwości związane są ze stresem i zdiagnozowała depresję. Powiedziała, że skutkiem wypalenia jest stan depresyjny. Natomiast głównym powodem był sposób pracy. (U14) - Podczas któregoś ze spotkań lekarka powiedziała mi, że jestem w kryzysie, ale z kryzysów się wychodzi i to mnie natchnęło nadzieją, że tak zawsze nie musi być, że to nie jest siła, która mnie obezwładnia, ale mam nad tym jakąś władzę, zaczęłam zastanawiać się nad tym, jak do tego wszystkiego doszło, zaczęłam o tym czytać i natrafiłam na webinar o kryzysach, o radzeniu sobie z kryzysem, o kryzysie w coachingu, o kryzysie chronicznym i o wypaleniu. (U17) - Dowiedziałam się od lekarza, że doświadczyłam wypalenia. (U18) - Lekarz rozpoznał u mnie ostrą reakcję na stres w pracy i zalecił terapię. (U19) - Powiedziała mi o tym pani psycholog i pani psychiatra. (U16) - Zaczęło się od terapii, od rozmowy z psychologiem, której opowiedziałam, jak to wygląda i jak się czuję. (U22) - Pracuję w HR i wiedziałam wcześniej, czym jest wypalenie. Wiedziałam, że doświadczam wypalenia, jak zaczęłam źle się czuć. (U5)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 15. Źródła wiedzy na temat wypalenia – własne (czytanie publikacji, udział w kursach)

Wcześniejsza wiedza przed doświadczeniem wypalenia	<ul style="list-style-type: none"> - Nie konsultowałam tego z nikim. Wiedziałam wcześniej, ponieważ dużo się o tym mówi. (U3) - Wiedziałam wcześniej, że jest coś takiego, jak wypalenie, ale nie miałam świadomości, że może dotknąć mnie w taki sposób. (U7) - Kilkanaście lat wcześniej czytałam o takim zjawisku i było mi ono znane. (U12) - Wiedziałam wcześniej, na czym polega wypalenie, samodzielnie zgłębiałam wiedzę na ten temat. (U24)
--	--

Samodzielna edukacja w trakcie wypalenia	<ul style="list-style-type: none"> - Jeśli chodzi o to, co przechodzę obecnie, to dużo pojawia się ostatnio publikacji na ten temat i dużo się o tym mówi. Ponieważ czytałam, słuchałam tego, czym to się charakteryzuje, co sprzyja powstaniu wypalenia, jak objawia się wypalenie, to stwierdziłam, że ja takiego wypalenia doświadczam. (U11)
Samodzielna edukacja po przejściu wypalenia	<ul style="list-style-type: none"> - Zanim dotarłem do pojęcia „wypalenie zawodowe”, szukałem odpowiedzi na pytanie, jak ja mogę sobie pomóc, co mogę zrobić, żeby sobie ulżyć i poukładać sobie życie na nowo, żeby znowu nie doprowadzić się do tego samego. Wtedy mówiono o przepracowaniu, ponieważ młodzi ludzie też zapadali na problemy sercowe. Ale ja zacząłem dostrzegać, że pojawiają się u mnie symptomy psychiczne, takie jak zniechęcenie, spadek motywacji, myślenie „Po co mi to?” i zacząłem się zastanawiać, skąd to się bierze, ponieważ nigdy tego u siebie nie zauważałem. Od dziecka uprawiałem sport, jeździłem na nartach, byłem w klubie sportowym, a nagle nie chciało mi się wstać z łóżka czy na narty pojechać, czy pobiegać, żeby utrzymać formę przed zimą. Zacząłem robić się obojętny na te rzeczy. Pomyślałem, że to nie tylko jest strona fizyczna, ale że przyczyna leży gdzieś głębiej. Czytając książki, pracowałem na sobą. Nie chodziło mi wtedy o zgłębienie tematu wypalenia, ale o pracę nad sobą, co w konsekwencji dało mi zrozumienie, czym jest wypalenie. Dotarłem do definicji wypalenia Christiny Maslach i to pozwoliło mi zrozumieć, że to, przez co przechodziłem, to było wypalenie. Później trafiłem jeszcze na Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne i na ich pięć punktów drogi wypalenia od miesiąca miodowego do pełnego wypalenia. To dopiero dało mi obraz, ale to nastąpiło 8-10 lat później. Ponad dwadzieścia lat temu niewiele mówiło się u nas na ten temat. Nie mówiło się o permanentnym stresie w pracy. (U13) - Nie konsultowałam tego, co przeszłam ze specjalistą, ale w miarę, jak ten temat zaczął się rozwijać, czytałam bardzo dużo publikacji, żeby dowiedzieć się, czym jest wypalenie. Dopiero w miarę czytania na temat symptomów wypalenia uświadamiałam sobie, przez co przechodziłam. To było dużo później. Poza tym na temat wypalenia zawodowego miałam okazję dowiedzieć się więcej podczas jednego z kursów, podczas którego omawiane były kwestie wypalenia zawodowego. (U6) - Nie wiedziałam, że przechodzę wypalenie. Nikt mi o tym nie powiedział, gdy je przechodziłam. Zorientowałam się, że coś jest nie tak, kiedy byłam tak zmęczona, że chciałam pójść na chorobowe. Zastanawiałam, co się dzieje. Wtedy w ogóle nie wiedziałam, że istnieje coś takiego, jak wypalenie zawodowe. Nie wiedziałam, że takie rzeczy są diagnozowane. Dowiedziałam się o tym dopiero podczas studiów, gdy zaczęliśmy pewne rzeczy nazywać i omawiać. (U1) - Rozpoznałem, że to, co przeszedłem, dopiero po drugim wypaleniu, gdy zaczęto o tym więcej mówić przy okazji mówienia o towarzyszącej wypaleniu depresji. Jak myślałem o tym, co przeszedłem w jednej i w drugiej firmie i czytałem o wypaleniu, to pomyślałem, że to było wypalenie zawodowe. (U20) - Po drugim wypaleniu zaczęłam zgłębiać temat, ponieważ chciałam zrozumieć, co się stało i uniknąć tego, co może mnie do niego tego samego stanu doprowadzić. (U10) - Sama rozpoznałam u siebie ten stan, czytając dużo na ten temat. Nie konsultowałam tego z fachowcem, ponieważ nie znam takich osób i nie wiem, do kogo mogłabym się zwrócić w tej sprawie, żeby uzyskać profesjonalną pomoc. (U4)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Podsumowując wyniki badania, można sformułować wniosek, że posiadanie wiedzy na temat wypalenia nie gwarantowało ochrony przed nim. Doświadczyły go zarówno osoby, które wiedziały wcześniej, czym jest wypalenie, jak i te, które nie miały wiedzy na jego temat, a zdobyły ją w trakcie „wypalania się” bądź po jego doświadczeniu. Źródłami wiedzy badanych na temat tego, czym jest wypalenie zawodowe, byli lekarze, psychologowie, eksperci, publikacje na temat wypalenia czy udział w kursach podejmowany przez badanych we własnym zakresie. Samodzielne poszukiwanie wiedzy na temat wypalenia wynikało z tego, że uczestnicy badania nie zawsze wiedzieli, do kogo mogą się zwrócić, aby uzyskać pomoc.

4.2. ŚRODOWISKO PRACY I PROCES „WYPALANIA SIĘ” PRACOWNIKÓW

Celem dalszej części badania było zidentyfikowanie charakteru środowiska pracy, w którym uczestnicy badania doświadczyli wypalenia, oraz rozpoznanie, w jaki sposób przebiegał ich proces „wypalania się”. Przedmiotem badania były również refleksje uczestników na temat tego, jak w ich opinii mogli być postrzegani przez współpracowników, gdy przechodzili wypalenie, i w jaki sposób do wypalenia mogły się przyczynić czynniki związane z nimi oraz czynniki środowiska pracy.

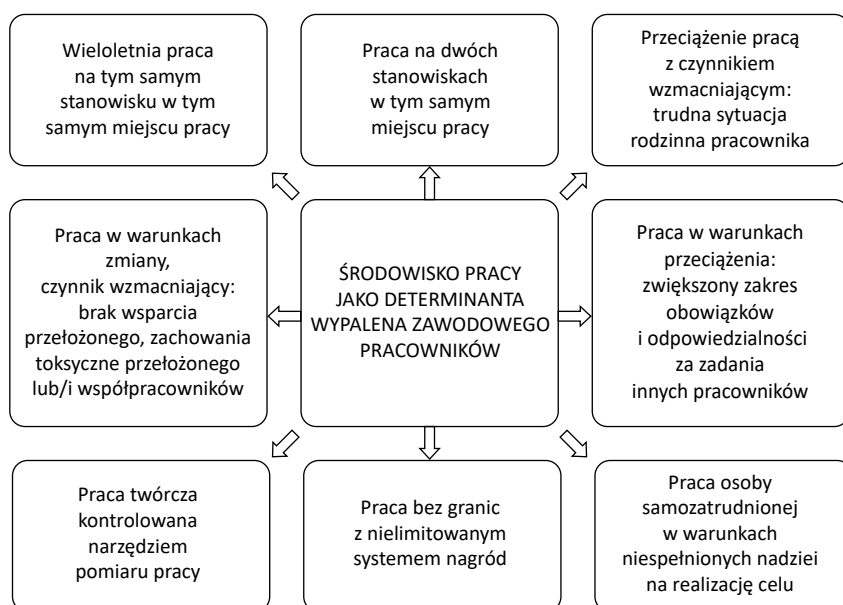
4.2.1. Środowisko pracy uczestników badania

Uczestnicy badania doświadczyli wypalenia zawodowego w różnych momentach swojej aktywności zawodowej, w trakcie wykonywania pracy na różnych stanowiskach (kierowniczych i niekierowniczych) i w różnych środowiskach pracy. Na podstawie przeprowadzonych 24 wywiadów pogłębionych, po dokonaniu analizy charakteru pracy i kontekstu pracy uczestników badania wyróżniono osiem typów środowisk pracy, w których badani doświadczyli wypalenia zawodowego:

- Typ 1 Wieloletnia praca na tym samym stanowisku w tym samym miejscu pracy
- Typ 2 Praca w warunkach zmiany z czynnikiem wzmacniającym: brak wsparcia przełożonych lub/i toksyczne zachowania przełożonych
- Typ 3 Praca na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy
- Typ 4 Praca w warunkach zwiększonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności za zadania należące do innych pracowników

- Typ 5 Praca przeciążająca z czynnikiem wzmacniającym: trudna sytuacja rodzinna pracownika
- Typ 6 Praca twórcza kontrolowana narzędziem pomiaru pracy
- Typ 7 Praca bez granic z nielimitowanym systemem nagród
- Typ 8 Praca osoby samozatrudnionej w warunkach niespełnionych nadziei na realizację celu

Modelowe ujęcie typów środowisk pracy przedstawiono na rysunku 9.



Rysunek 9. Środowisko pracy jako determinanta wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Typ 1. Wieloletnia praca na tym samym stanowisku w tym samym miejscu pracy

Pierwszy typ środowiska pracy to środowisko, w którym pracownik pracuje nieprzerwanie od wielu lat na tym samym stanowisku kierowniczym czy innym samodzielnym. Czynnikiem przeciążenia w pracy jest nadmiar tych samych zadań i obowiązków wykonywanych od bardzo dawna. Pracownicy tego środowiska mieli dobre relacje ze współpracownikami, ale nie otrzymali wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych, których ocenili jako osoby niekompetentne (tabela 16).

Tabela 16. Typ 1: Wieloletnia praca na tym samym stanowisku

Pracownik	Nieprzerwana praca w tej samej branży od wielu lat
Praca	Przeciążenie dużą liczbą tych samych obowiązków wykonywanych od dawna
Stanowisko	Kierownicze lub inne samodzielne
Relacje z przełożonym	Przełożony niewspierający, niekompetentny
Relacje ze współpracownikami	Dobre

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Typ 2. Praca w warunkach zmiany z czynnikiem wzmacniającym: brak wsparcia przełożonych lub/i toksyczne zachowania przełożonych

Drugi typ środowiska to środowisko, w którym pracownik zatrudniony na stanowisku menedżerskim czy innym samodzielnym wykonuje pracę w warunkach zmiany, a w szczególności: zmiany miejsca pracy, zmiany stanowiska pracy, zmiany zadań, zmiany osoby przełożonej. Dodatkowym czynnikiem występującym w tym środowisku pracy były toksyczne zachowania przełożonych lub/i współpracowników, takie jak: dyskryminacja, mobbing, manipulacja czy ignorowanie pracownika. W związku ze zmianami organizacyjnymi pracownikom wyznaczono nowe zadania i obowiązki (często bez ich wcześniejszego uzgodnienia z pracownikiem i bez zawarcia ich w formie pisemnej), przy czym były to zadania niezgodne z kwalifikacjami pracownika bądź zadania niezgodne

Tabela 17. Typ 2: Praca w warunkach zmiany z czynnikiem wzmacniającym: brak wsparcia przełożonych lub/i toksyczne zachowania przełożonych

Pracownik	Pracujący w warunkach zmiany (miejsca pracy, zadań, przełożonych), doświadczający braku wsparcia przełożonych lub/i toksycznych zachowań przełożonych lub/i współpracowników
Praca	Nowy zakres obowiązków Przeciążenie dużą liczbą zadań Ograniczona liczba zadań zgodnych z kwalifikacjami Przeciążanie zadaniami niezgodnymi z potrzebami pracownika Praca ponad wymiar godzin określony umową
Stanowisko	Kierownicze lub inne samodzielne
Relacje z przełożonym	Brak wsparcia lub zachowania toksyczne (dyskryminacja, mobbing, manipulacja, ignorowanie)
Relacje ze współpracownikami	Pracownicy dyskryminujący, unikający odpowiedzialności lub wspierający

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

z jego potrzebami. Czynnikiem przeciążającym tego środowiska pracy była zbyt duża lub też zbyt mała liczba wykonywanych zadań, praca w wymiarze godzin ponad wymiar wynikający z umowy o pracę. Badani, wykonując pracę w warunkach zmiany, nie otrzymali wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych. Ich zachowania ocenili jako toksyczne. Swoje relacje ze współpracownikami badani ocenili pozytywnie, określając ich jako wspierających, lub negatywnie, postrzegając współpracowników jako dyskryminujących bądź unikających odpowiedzialności (tabela 17).

Typ 3. Praca na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy

Trzeci typ to środowisko, w którym pracownik wykonuje pracę na dwóch stanowiskach (kierowniczych i niekierowniczych) w tym samym miejscu pracy, co wymaga od niego długotrwałego wykonywania zadań w ponadwymiarowym czasie pracy. Przydzielenie dodatkowego stanowiska pracy następuje bez wcześniejszego uzgodnienia z pracownikiem i ma być – lecz nie jest – rozwiązaniem tymczasowym. W środowisku tym przełożeni pozostają obojętni na prośby pracowników o udzielenie wsparcia albo przeciążają ich nowymi zadaniami. Pracownicy tego środowiska mają dobre lub bardzo dobre relacje ze współpracownikami, którzy dzieląc losy uczestników badania, również doświadczają oznak wypalenia (tabela 18).

Tabela 18. Typ 3: Praca na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy

Pracownik	Zaangażowany w pracę na dwóch stanowiskach
Praca	Przeciążanie pracownika pracą w związku z zajmowaniem dwóch stanowisk pracy Praca ponad wymiar godzin określony umową
Stanowisko	Kierownicze lub inne samodzielne
Relacje z przełożonym	Przełożony przeciąża pracownika zadaniami, niewspierający, obojętny na potrzebę pracownika odciążenia od zadań
Relacje ze współpracownikami	Dobre, inni pracownicy są w tej samej sytuacji co pracownik

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Typ 4. Praca w warunkach zwiększonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności za zadania należące do innych pracowników

Czwarty typ środowiska pracy to środowisko, w którym pracownik (zatrudniony na stanowisku kierowniczym lub niekierowniczym) wykonuje zadania wymagające współpracy z innymi w ramach projektu lub procesu i jednocześnie jest przeciążony w wyniku zwiększonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności

za zadania należące do innych pracowników (zatrudnionych na innych stanowiskach lub/i w innych działach przedsiębiorstwa). Właściciele przedsiębiorstwa czy przełożeni zwiększają swoje oczekiwania wobec pracownika, wykraczając poza zakres zadań i odpowiedzialności oraz czas pracy określony umową. Ponadto zlecają pracownikowi wykonanie zadań należących do pracowników innych działów i obarczają go odpowiedzialnością za błędy popełnione przez inne osoby. Środowisko to charakteryzuje długotrwały niedobór pracowników, zła organizacja pracy przez przełożonych, przeciążanie pracowników obowiązkami, niejasny podział zadań, brak dobrej komunikacji przełożonego z pracownikami, obojętność przełożonego na potrzeby pracownika, niski poziom zaangażowania współpracowników w różnych działach przedsiębiorstwa spowodowany niedoborem pracowników, chronicznym przeciążeniem i stresem. Pracownicy tego typu środowiska swoje relacje ze współpracownikami oceniali jako ograniczone lub dobre. Jednak w ich opinii czynnik ten był niewystarczający, aby uchronić się przed wypaleniem (tabela 19).

Tabela 19. Typ 4: Praca w warunkach zwiększonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności za zadania należące do innych pracowników

Pracownik	Pracownik przeciążony pracą w wyniku, poszerzonych oczekiwań przełożonych, zlecenia poszerzonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności
Praca	Nieodpowiednia organizacja pracy w przedsiębiorstwie Odpowiedzialność nieformalna za błędy współpracowników Praca ponad wymiar godzin określony umową
Stanowisko	Kierownicze lub inne samodzielne
Relacje z przełożonym	Przełożony zleca pracownikowi wykonanie zadań należących do innych pracowników, obarcza odpowiedzialnością za błędy innych pracowników, brak dobrej komunikacji, przełożony nie wspiera pracownika lub jest obojętny na potrzeby zgłaszane przez pracownika w związku z wykonywaną pracą
Relacje ze współpracownikami	Dobre lub ograniczone, współpracownicy nie angażują się w pracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Typ 5. Praca przeciążająca z czynnikiem wzmacniającym: trudna sytuacja rodzinna pracownika

Piąty typ środowiska pracy to środowisko, w którym pracownik (zatrudniony na kierowniczym bądź niekierowniczym stanowisku) doświadcza długotrwałego przeciążenia pracą wykonywaną w czasie przekraczającym wymiar godzin określonych umową oraz dodatkowych obciążeń w życiu osobistym.

Pracownicy tej grupy zadeklarowali, że byli przeciążani pracą przez przełożonych najwyższego szczebla, którzy zlecając zadania, nie wspierali pracowników w realizacji zadań oraz byli obojętni na zgłaszane przez pracowników potrzeby zmniejszenia przeciążeń w pracy. Pracownicy tego środowiska swoje relacje ze współpracownikami oceniali jako bardzo dobre (współpracownicy, którzy znajdowali się w tej samej sytuacji, wspierali się wzajemnie) bądź ograniczone (jeśli pracownik wykonywał samodzielną pracę) (tabela 20).

Tabela 20. Typ 5: Przeciążenie pracą z czynnikiem wzmacniającym: trudna sytuacja rodzinna pracownika

Pracownik	Przeciążony pracą Doświadczający dodatkowych obciążeń w życiu osobistym
Praca	Przeciążenie zadaniami Praca ponad wymiar godzin określony umową
Stanowisko	Kierownicze lub inne samodzielne
Relacje z przełożonym	Przełożeni najwyższego szczebla przeciążający pracą, nie wspierają pracownika, obojętni na potrzeby zgłaszane przez pracownika
Relacje ze współpracownikami	Bardzo dobre, wspierający współpracownicy lub ograniczony kontakt ze względu na charakter pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Typ 6. Praca twórcza kontrolowana narzędziem pomiaru pracy

Szósty typ środowiska pracy to środowisko, w którym pracownik wykonuje pracę twórczą (tabela 21), która jest kontrolowana za pomocą programu

Tabela 21. Typ 6: Praca twórcza kontrolowana narzędziem pomiaru pracy

Pracownik	Pracownik wykonujący pracę twórczą
Praca	Pracodawca wprowadza narzędzie służące raportowaniu i pomiarowi wykonywanej pracy twórczej
Stanowisko	Specjalistyczne
Relacje z przełożonym	Przełożeni dążą do zwiększenia wydajności pracy twórczej, wprowadzając system pomiaru pracy, kwestionują informacje raportowane przez pracownika, ignorują zgłaszane przez pracowników informacje na temat nieskuteczności i negatywnego oddziaływania sposobu kontroli na pracę oraz proponowane rozwiązania zmiany sposobu kontroli
Relacje ze współpracownikami	Dobre, współpracownicy wspierają się wobec wspólnych doświadczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

informatycznego służącego raportowaniu i pomiarowi efektów pracy. W środowisku tym przełożeni kwestionują informacje raportowane przez pracowników, szczególnie w sytuacji, gdy praca przekracza normy wydajności planowane przez przełożonych. Przełożeni są kontrolujący i nieufni wobec pracowników oraz ignorują informacje przekazywane przez nich na temat nieskuteczności i negatywnego wpływu sposobu kontroli na pracę twórczą. Jednocześnie nie reagują na sugestie pracowników i są niedostępni, gdy pracownicy zwracają się z prośbą o zmianę systemu kontroli. Wśród współpracowników panują dobre relacje, pracownicy wspierają się wobec wspólnych doświadczeń wykonywania twórczej pracy pod kontrolą przełożonych.

Typ 7. Praca bez granic z nielimitowanym systemem nagród

Siódmy typ środowiska pracy to środowisko, w którym pracownik zatrudniony na stanowisku kierowniczym wykonuje pracę rozliczaną w systemie prowizyjnym. Pracodawca zapewnia duży zakres samodzielności w organizacji zadań i czasu pracy oraz bardzo atrakcyjny system nagród, motywujący pracowników do zwiększonej, nielimitowanej czasowo pracy. W środowisku tym panują bardzo dobre relacje między badanym pracownikiem, przełożonymi i współpracownikami. Przełożeni doceniają wykonaną pracę i motywują do zwiększenia wysiłków i osiągnięć, lecz nie rozmawiają z pracownikiem na temat sposobu i czasu, w jakim pracownik wykonuje pracę. W środowisku tym panuje silna orientacja na wynik (tabela 22).

Tabela 22. Typ 7: Praca bez granic z nielimitowanym systemem nagród

Pracownik	Pracownik wykonujący pracę rozliczaną w systemie prowizyjnym
Praca	Praca z bardzo dużym zakresem samodzielności pracownika w organizacji zadań i czasu pracy, nielimitowany system nagród
Stanowisko	Menedżerskie
Relacje z przełożonym	Bardzo dobre, przełożeni motywujący pracownika do osiągnięcia ambitnych celów
Relacje ze współpracownikami	Bardzo dobre

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Typ 8. Praca osoby samozatrudnionej w warunkach niespełnionych nadziei na realizację celu

Typ ósmy to środowisko pracy osoby samozatrudnionej, która realizuje duży event dla klientów we współpracy ze spółniczką. Z realizacją projektu wiążą duże nadzieje – liczą na zainteresowanie ofertą ze strony klientów. Wspólniczki

łączą bardzo dobre relacje, obie pracują z ponadprzeciętnym zaangażowaniem i wspierają się wzajemnie w dążeniu do celu. Mimo wysiłków nadzieje na jego realizację nie zostają spełnione – klienci nie uczestniczą w ewencie, co skutkuje brakiem zamówień. W rezultacie współpracowniczka zmienia priorytety osobiste i wycofuje się z projektu. Uczestniczka badania samodzielnie kontynuuje pracę, nie mając wsparcia w realizacji zadań, i samodzielnie mierzy się z emocjami po doświadczeniu zawodu (tabela 23).

Tabela 23. Typ 8: Praca osoby samozatrudnionej w warunkach niespełnionych nadziei na realizację celu

Pracownik	Osoba samozatrudniona prowadząca działalność gospodarczą ze współpracowniczką
Praca	Organizacja działań eventu dla klientów firmy Praca z bardzo dużym zaangażowaniem w związku z oczekiwaniem dużego zainteresowania ze strony klientów, niespełnione nadzieje zawodowe
Stanowisko	Samozatrudnienie
Relacje ze współpracownikiem	Bardzo dobre, jednak w trakcie współpracy współpracowniczka zmienia priorytety i czasowo wycofuje się z prowadzenia działalności gospodarczej
Relacje z klientami	Brak udziału klientów w ewencie, niespełnione nadzieje na współpracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Podsumowując, można stwierdzić, że środowiska pracy, w których uczestnicy badania doświadczyli wypalenia, różniły się pod względem charakteru pracy i kontekstu pracy. Na podstawie badania wyróżniono osiem typów środowisk, które generowały liczne przeciążenia i w których pracownik wykonywał: 1) wieloletnią pracę na tym samym stanowisku w tym samym miejscu pracy; 2) pracę w warunkach zmiany, której towarzyszył brak wsparcia przełożonych bądź toksyczne zachowania przełożonych lub/i współpracowników; 3) pracę na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy; 4) pracę w warunkach zwiększonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności za zadania należące do innych pracowników; 5) pracę przeciążającą, której towarzyszyła trudna sytuacja rodzinna, 6) pracę twórczą, kontrolowaną narzędziem pomiaru pracy, 7) pracę, która motywowana była przez pracodawców nielimitowanym systemem nagród oraz 8) pracę, którą poprzedziło doświadczenie porażki i niespełnionej nadziei na realizację celu. Jak wynika z badania, w środowiskach tych przełożeni nie wspierali pracowników w realizacji zadań, lecz przeciwnie – przeciążali pracę, zlecali pracę niezgodną z kwalifikacjami pracownika, pracę przekraczającą określony w umowie zakres, wprowadzali system motywacyjny w celu zwiększenia efektywności pracy, w którym nie było limitów czasu pracy, kontrolowali pracę

w sposób sprzeczny z jej charakterem oraz nie reagowali na zgłaszane przez pracowników potrzeby zmiany organizacji pracy. Często przełożeni byli niedostępni dla pracowników. Poza przypadkami toksycznych zachowań współpracowników w środowiskach tych panowały bardzo dobre, dobre bądź ograniczone relacje pracownika ze współpracownikami. Warto podkreślić, że z badania wynika, iż wspierające zachowania współpracowników, którzy doświadczali podobnych trudności, nie były wystarczającym czynnikiem, by zapobiec procesowi „wypalania się”.

4.2.2. Proces „wypalania się”

Na podstawie przedstawionych przez uczestników badania relacji zidentyfikowano proces „wypalania się” w kontekście interakcji badanych ze środowiskiem pracy, tj. problemów, z jakimi się mierzyli, oraz tego, jaki miały one wpływ na badanych i ich funkcjonowanie w pracy. Wskazano przypadki, w których pracownicy doświadczali wczesnych, zaawansowanych bądź pełnoobjawowych stadiów wypalenia.

Stadium wczesne to takie, w którym badani doświadczają pierwszych oznak wypalenia – stresu, przeciążenia pracą, zmęczenia, znużenia, pustki emocjonalnej, z którą trudno im sobie poradzić, a w niektórych przypadkach spadku pewności siebie i uczucia lęku – przez co wykonanie pracy staje się trudniejsze niż dotychczas, lecz nadal jest możliwe. Niektórzy pracownicy, odczuwając pierwsze oznaki wypalenia, kontynuują pracę w dotychczasowym miejscu zatrudnienia, mimo że nie widzą w nim perspektyw na zmianę. Inni badani postanawiają zmienić miejsce pracy. W tym stadium nieliczni pracownicy zasięgają porady specjalisty.

W stadium zaawansowanym praca przychodzi z coraz większym trudem, bardziej niż poprzednio odczuwa się objawy wypalenia. Oprócz symptomów występujących wcześniej pojawiają się nowe, co sprawia, że ponosi się coraz większe koszty osobiste zaangażowania w pracę. Pracownicy w tym stadium odczuwają zmęczenie fizyczne i psychiczne oraz silne i częste objawy psychosomatyczne w wyniku stresu wywołanego sytuacją w pracy. Odpoczynek nie poprawia samopoczucia. W licznych przypadkach badani zasięgają porady lekarskiej lub specjalistów, podejmują leczenie bądź terapię. Część pracowników kontynuuje pracę, a część czasowo zaprzestaje pracy i przebywa na zwolnieniu lekarskim.

W stadium pełnoobjawowym pracownik wyczerpuje siły, wykonanie pracy jest niemożliwe. Niektórzy badani doświadczają depresji, mają też myśli samobójcze. W licznych przypadkach konieczna jest interwencja lekarska i długoterminowe zaprzestanie pracy.

Z przeprowadzonego badania wynika, że kolejność, w jakiej różne objawy wypalenia (fizyczne, psychiczne, emocjonalne czy behawioralne) pojawiały się

u badanych w poszczególnych jego stadiach, nie była taka sama, co spowodowane było tym, że na uczestników badania oddziaływały różne kombinacje czynników środowiska pracy, stanowiące główne źródło stresu. Uczestnicy badania w różnych etapach procesu wypalenia doświadczali zespołu licznych objawów, które ograniczały lub uniemożliwiały pracę.

Proces wypalenia w stadium wczesnym

Ciekawe są dwa przypadki wczesnego stadium procesu wypalenia uczestników badania, którzy wykonywali pracę w nowych miejscach zatrudnienia. Powodem rozpoczęcia pracy w nowym miejscu pracy przez pierwszego uczestnika badania był mobbing stosowany wobec niego w poprzednim miejscu pracy, natomiast w drugim przypadku – przeciążenie pracą w poprzednim miejscu pracy i potrzeba odpoczynku. W nowym miejscu pracy pracownicy nie rozwijali się i wykonywali zadania poniżej swoich kwalifikacji. W przypadku pierwszego uczestnika badania w nowym miejscu pracy panowały bardzo dobre relacje koleżeńskie. Natomiast drugi pracownik w nowym środowisku pracy doświadczył dyskryminacji.

Przypadek 1

Pracownik pracuje nieprzerwanie od 20 lat. W poprzednim miejscu pracy doświadcza współpracy z toksyczną przełożoną, która stosuje mobbing. Mimo silnego stresu i niechęci do pracy z przełożoną stara się bardzo dobrze wykonać swoje zadania. Aby poradzić sobie z sytuacją i angażować się w pracę, zaprzecza swoim uczuciom, co wymaga podejmowania dodatkowego wysiłku emocjonalnego. Ignorowanie niechęci i radzenie sobie ze stresem staje się coraz trudniejsze i prowadzi do wyczerpania.

Z jednej strony ogarniała mnie niechęć, a z drugiej strony robiłam wszystko, żeby tej niechęci zaprzeczyć i odnaleźć w pracy coś ciekawego. Ale to kosztowało mnie dodatkowy wysiłek. Im dłużej pracowałam, tym trudniej mi było ignorować to, że nie chcę pracować z moją przełożoną. Na końcu czułam się wyczerpana. Mimo to nadal starałam się dobrze wykonywać pracę, choć nie miałam już siły. (U3)

W związku z zachowaniem przełożonej pracownik zmienia pracę. Rozpoczynając nową, odczuwa strach przed współpracą z toksyczną osobą w przyszłości. W nowym miejscu pracy panują bardzo dobre relacje koleżeńskie, jednak pracownik wykonuje w niej przez długi czas zadania poniżej swoich kwalifikacji. Jest ich bardzo dużo, są nużące i monotonne. Pracownik czuje, że nie rozwija

się w nowym miejscu pracy oraz doświadcza pierwszych objawów wypalenia – zmęczenia, znużenia pracą i braku satysfakcji. W poszukiwaniu sensu pracy w czasie wolnym od pracy pracownik nie odpoczywa, lecz podejmuje się dodatkowych aktywności zawodowych w różnych organizacjach działających na rzecz dzieci, co z jednej strony pozwala odnaleźć satysfakcję z pracy, ale z drugiej prowadzi do jeszcze większego przeciążenia i zmęczenia. Aby poradzić sobie z frustracją i obciążeniem psychicznym, chodzi na lekcje pływania i jeździ na rowerze. Na czas zwiększonej aktywności zawodowej – w podstawowym miejscu pracy oraz w organizacjach – przypada wybuch pandemii COVID-19 oraz praca w izolacji bez kontaktu z innymi ludźmi.

Do tego nałożyła się praca zdalna i brak kontaktu z innymi ludźmi. Najpierw odczułam znudzenie pracą. Nic mnie w niej nie ciekawi. Czuję się nią przeciążona. (U3)

Pracownik dzieli się swoimi odczuciami ze współpracownikiem, ale nie rozmawia na ten temat z przełożonymi. Wykonywaniu tych samych nużących i monotonna działań, których jest coraz więcej, towarzyszy poczucie braku perspektyw na zmianę sytuacji zawodowej oraz strach przed współpracą z toksyczną osobą w innym miejscu. Objawy wypalenia pogłębiają się z czasem i są to: przemęczenie, uczucie przeciążenia i przytłoczenia, pogłębienie znużenia pracą, brak radości z wykonywanej pracy, utrata zainteresowania pracą, brak sił, by podjąć się realizacji nowych zadań, brak pozytywnych emocji do wykonywanej pracy i do pracy w ogóle, uczucie pustki i zawieszenia w próżni, z którymi nie można sobie poradzić.

Nie mam już pozytywnych emocji do tej pracy i do pracy w ogóle. Nie mam już woli, żeby wykonywać jakąkolwiek pracę. Nie mam już żadnych emocji. Jestem przez to jakby zawieszona w próżni i to jest bardzo dziwne i niepokojące uczucie, z którym nie wiem, jak sobie poradzić. (U3)

Pracownik nie doświadcza pełnoobjawowego wypalenia, ale znajduje się w fazie, którą można nazwać „ugrzęźnięciem”, tj. doświadcza przemęczenia, pustki emocjonalnej i braku siły do podjęcia działań, aby wyjść z sytuacji, czemu towarzyszy strach przed zmianą.

Nie potrafię zmienić obecnej pracy, ponieważ pracowałam w gorszych miejscach i boję się jeszcze raz trafić na toksyczną osobę. Może jest inne wyjście, ale ja tego wyjścia nie widzę. (U3)

Etapy procesu wypalenia dla przypadku 1 przedstawiono w tabeli 24.

Tabela 24. Proces „wypalania się”: stadium wczesne – przypadek 1

Lp.	Etap	Charakterystyka środowiska pracy
1	Wcześniejsze doświadczenia zawodowe	Nieprzerwana wieloletnia praca Doświadczenie mobbingu ze strony przełożonej Praca mimo stresu Zaprzeczanie trudnościom i praca „mimo wszystko”
2	Silny stres	Stres spowodowany współpracą z toksycznym przełożonym Strach przed współpracą z toksyczną osobą w przyszłości Wyczerpanie
3	Zmiana pracy	Podjęcie pracy w nowym miejscu Bardzo dobre relacje koleżeńskie
4	Realizacja nowych zadań	Wykonywanie pracy, która nie rozwija, realizacja wielu zadań poniżej kwalifikacji, wymagających, nużących i monotonna
5	Pierwsze objawy wypalenia	Zmęczenie Znużenie pracą Brak satysfakcji z pracy
6	Radzenie sobie z objawami wypalenia	Podjęcie w czasie wolnym od pracy dodatkowych zadań w poszukiwaniu sensu pracy i satysfakcji z pracy we współpracy z różnymi organizacjami Radzenie sobie z objawami przez aktywność fizyczną
7	Dodatkowe wyzwania w pracy	COVID-19, praca w izolacji, brak kontaktu z innymi ludźmi, wykonywanie wielu tych samych nużących i nierozwijających zadań
8	Komunikacja ze współpracownikiem	Dzielenie się odczuciami ze współpracownikiem, który doświadcza podobnych objawów, brak rozmowy z przełożonym
9	Pogłębienie objawów wypalenia	Przemęczenie Uczucie przeciążenia i przytłoczenia Pogłębienie znużenia pracą Utrata zainteresowania pracą Brak radości z wykonywanej pracy Brak sił, by podjąć się realizacji nowych zadań Brak pozytywnych emocji do pracy w ogóle Uczucie pustki i zawieszenia w próżni, z którym nie można sobie poradzić
10	Ugrzęźnięcie	Brak sił do podjęcia działań, aby wyjść z sytuacji Strach przed zmianą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przypadek 2

Pracownik jest osobą energiczną, szybko się uczy i lubi pracować w dynamicznym środowisku. Poprzednie miejsce pracy to startup, w którym zajmował samodzielne stanowisko. Ze względu na intensywność pracy, którą wykonuje również w weekendy, postanawia zmienić ją na mniej obciążającą.

Pracuję w branży męskiej, w budownictwie. Wcześniej pracowałam w firmie, w której bardzo mocno się rozwinęłam, to był naprawdę intensywny rozwój. To było pięć lat intensywnej pracy. Ja tam się wszystkiego nauczyłam, wszystko robiłam sama, każdy mi ufał, nikt mnie nie pilnował, każdy wiedział, że ja wszystko zrobię sama. To była praca, w której przez ostatni rok pracowałam siedem dni w tygodniu, dlatego postanowiłam zmienić pracę, żeby mieć wolne weekendy. (U22)

W nowym miejscu pracy pracownik otrzymuje do wykonania zadania poniżej swoich kwalifikacji. Wykonuje je bardzo szybko, co sprawia, że przez większość czasu się nudzi. Zlecane zadania wykonuje pod nadzorem innego współpracownika przydzielonego mu do pomocy, której pracownik nie potrzebuje.

Przeszłam do firmy, w której byłam jedną z niewielu kobiet. Zanim przyszedłam do tej pracy, wszystko robiłam sama, a w nowej pracy dostałam nauczyciela, który mówił mi, co i jak mam robić, podczas gdy ja to wszystko już wiedziałam. Trafiałam pod skrzydła kogoś, kto negował wszystko, co mówię. (U22)

Ponadto pracownik jest dyskryminowany z powodu płci i z powodu stylu pracy. Współpracownicy również wywierają na pracowniku presję, aby nie wykonywał swojej pracy zbyt szybko oraz by zostawał dłużej w pracy, tak jak inni współpracownicy, mimo wykonania zleconych zadań w standardowych godzinach pracy.

Na początku mojej pracy kierownik projektu w ogóle się do mnie nie odzywał. Widzieliśmy się codziennie, a on pomijał mnie w rozmowie. To mnie frustrowało. Po miesiącu pracy poprosiłam o samodzielne stanowisko. Powiedziałam, że w przeciwnym razie odejdę. Ja się nudziłam przez ten pierwszy miesiąc pracy. Jest różnica między tym, jak się pracuje w tej firmie, a jak ja pracuję. Bardzo szybko wykonuję moje zadania i jak skończę, pytam, co jeszcze mogłabym zrobić. Wtedy słyszę: „Tego nie rób”, „Nie dawaj sobie wrzucać dodatkowych zadań”, „To kierownik robi”. Koledzy powiedzieli mi, że nie będę należała do zespołu, jak będę się tak wyrywała. Ja czuję, że się nudzę, podczas gdy moi współpracownicy na równorzędnych stanowiskach narzekają, że mają za dużo pracy (...). W tym czasie słyszałam seksistowskie uwagi (...). Poza tym, pomimo że jestem w tej firmie ósmy miesiąc, cały czas jestem traktowana jako nowa, jako ktoś niekompetentny (...). Mimo że wcześniej robiłam to przez pięć lat i robiłam więcej, nie jestem w stanie im tego udowodnić. (U22)

Zachowanie współpracowników wpływa na pracownika w taki sposób, że zaczyna podawać w wątpliwość swój sposób postrzegania sytuacji, w której się znajduje. Pojawia się lęk przed brakiem możliwości wpływu na tę sytuację i lęk przed brakiem perspektyw na zmianę. Pracownik czuje się źle i zasięga porady psychologa.

Sama zaczęłam się zastanawiać, czy może oni mają rację. Do tego zaczęłam się obawiać, że z tego nie ma wyjścia, że nie będę miała perspektyw. Zaczęłam czuć się źle i udałam się do psychologa. Byłam w takim momencie w pracy, że chciałam się czymś zająć, a ktoś cały czas za mnie decydował. Tłumaczenie, że to jest mój zakres, pytanie, dlaczego to robią, co ja będę robić, jeśli moje zadania wykona ktoś inny, były ignorowanie. Mówiono mi: „Nie przejmuj się, przynajmniej masz mniej do roboty”, albo: „Jesteś kobietą, powinnaś siedzieć w domu. My ci znajdziemy męża, żebyś nie musiała pracować”. Trafiłam na grupę męską i bardzo zamkniętą, która nie jest gotowa pomyśleć, że kobieta w tej branży też coś potrafi, mają poczucie, że każda nowa osoba musi się wdrożyć. Podaje się w wątpliwość, czy ja jestem gotowa. Jak komuś się cały czas tak mówi, to w pewnym momencie ktoś da sobie to wmówić. Ja też dałam sobie wmówić, że nie dam rady. Ponieważ nie mam zapisanego zakresu obowiązków i współpracownicy ingerują w moją pracę, często mówię głośno, że jestem tam niepotrzebna. (U22)

Brak zmiany i trwająca presja współpracowników powoduje stres, zmęczenie, utratę sił fizycznych, spadek poczucia własnej wartości oraz uczucie lęku, bezsilności i niemocy, a także zaniechanie aktywności poza pracą. Pracownika dopada przekonanie, że nic dobrego się nie wydarzy.

Przez to wszystko spadła moja pewność siebie. To wszystko tak się na siebie nałożyło, że zaczęłam myśleć, że to nie jest dla mnie miejsce, że ja nie umiem, że ja na pewno nie awansuję, bo jestem kobietą i jestem nowa. Zmieniłam się z osoby, która mówiła wszem i wobec, że kocha swoją pracę, w osobę, która nie chce pracować. Ja dotychczas naprawdę kochałam pracować. Kiedy pracowałam, nie czułam, że pracuję. Nigdy nie miałam syndromu niedzieli albo poniedziałku. Odkąd zmieniłam pracę, to trwało rok, jak czułam, że ja się nudzę, że ja nie mam czym wypełnić czasu pracy, że nikt nie rozumie tego, co mówię, jak się czuję i czego potrzebuję, żeby się spełnić w pracy. Nie widziałam dla siebie żadnych perspektyw i miałam poczucie, że z tej sytuacji nie ma wyjścia i miałam poczucie, że mi się życie zawaliło. To spowodowało, że musiałam zasięgnąć porady lekarza i jestem na lekach. To są lekarstwa przeciwłękowe i uspakajające. Poczulałam, że zaczynam nienawidzić branży, w której pracuję, przez to, jak czuję się w pracy. Czułam niemoc, miałam poczucie, że ja nie mogę pracować, przez to miałam coraz więcej zaległości. Doszło do tego, że zadania, które zajmowały mi bardzo mało czasu, zaczęły sprawiać mi trudność i trwały bardzo długo. Odczuwałam zmęczenie. Musiałam się zmuszać do wykonania różnych rzeczy, pomimo tego, że wcześniej nie miałam z tym problemu. (U22)

Pracownik podejmuje leczenie i terapię, pozostaje w dotychczasowym miejscu pracy, dzięki terapii zmienia swoje podejście do pracy i sposób pracy, lecz

nadal nie otrzymuje wsparcia pracodawcy. Stara się przetrwać w trudnym środowisku, które się nie zmienia.

Etapy procesu wypalenia dla przypadku 2 przedstawiono w tabeli 25.

Tabela 25. Proces „wypalania się”: stadium wczesne – przypadek 2

Lp.	Etap	Charakterystyka środowiska pracy
1	Wcześniejsze doświadczenia zawodowe	Praca w startupie na samodzielny stanowisku, liczne zadania, przeciążenie pracą, szybkie tempo pracy, praca bez odpoczynku w weekendy
2	Zmiana pracy	Podjęcie pracy w nowym miejscu Środowisko dyskryminujące pracownika
3	Realizacja nowych zadań	Wykonywanie pracy, która nie rozwija, realizacja niewielu zadań w ciągu dnia pracy, wykonywanie zadań poniżej kwalifikacji pod nadzorem innego pracownika, brak ciekawych, angażujących zadań
	Relacje i komunikacja ze współpracownikami	Pracownik jest dyskryminowany ze względu na płeć, współpracownicy komunikują się w seksistowski sposób, nie reagują na potrzebę pracownika wykonania zadań zgodnych z kompetencjami, zniechęcają do pracy i wywierają presję do pozostawania w pracy dłużej mimo braku zadań
4	Pierwsze objawy wypalenia	Znudzenie zadaniami Zmęczenie Stres Utrata sił fizycznych Spadek poczucia własnej wartości Uczucie lęku, bezsilności i niemocy Zaniechanie aktywności fizycznej poza pracą Przekonanie, że nic dobrego się nie wydarzy
5	Radzenie sobie z objawami wypalenia	Leczenie, przyjmowanie leków, terapia
6	Kontynuowanie pracy	Zmiana podejścia do pracy, zmiana sposobu pracy, brak wsparcia przełożonych i współpracowników Próba przetrwania w dotychczasowym środowisku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Proces „wypalania się” od stadium wczesnego do pełnoobjawowego

Kolejne dwa przypadki dotyczą wypalenia pełnoobjawowego, którego doświadczyły osoby pracujące w zwiększonym wymiarze godzin, przy czym ich środowiska pracy znacznie się różniły. W pierwszym przypadku obciążenie pracą wynikało z realizacji przez pracownika dodatkowych zadań należących do innych pracowników, które przełożony zlecał, mimo że pracownik zgłaszał, że jest przeciążony pracą. Przełożony ignorował potrzeby pracownika i obciążał

go odpowiedzialnością za błędy w pracy innych pracowników. W drugim przypadku to pracownik podlegający bezpośrednio prezesowi zarządu samodzielnie wyznaczał sobie zadania i ambitne cele, zachęcany atrakcyjnym systemem motywacyjnym. Przełożony nie interesował się, w jakim czasie i jakim nakładem pracy pracownik realizuje swoje cele.

Przypadek 1

Pracownik zatrudniony jest na stanowisku HR Business Partnera, odpowiada za pracowników w całym kraju, bardzo dużo podróżuje.

Nikt nie liczył czasu pracy, który spędzam w podróży, tylko czas na miejscu, ale ja faktycznie pracowałam po 18 godzin. (U5)

Na skutek odejścia z pracy innej osoby pracownik otrzymuje dodatkowy zakres obowiązków, które ma wykonywać tymczasowo, jednak sytuacja ta nie zmienia się. Dodatkowe zadanie pracownika polega na akceptowaniu listy płac 700 zatrudnionych pracowników. Listy płac są przygotowane przez inne osoby, na których pracę pracownik nie ma wpływu, oraz zawierają liczne błędy. Sprawdzanie ich powoduje dodatkowe obciążenie pracą. Poczucie braku wpływu, konieczność poprawiania pracy innych osób oraz ponoszenie odpowiedzialności za popełnione przez nich błędy wywołuje frustrację.

Przy tak dużej liczbie zatrudnionych osób moja praca polegała na ciągłym weryfikowaniu pracy innych i analizowaniu, gdzie są błędy, których ktoś nie zauważał albo nie zwracał na nie uwagi. W dokumentach ciągle coś się nie zgadzało. To były poważne błędy, przez co ja miałam dodatkową pracę, wykonywałam pracę za kogoś, poprawiałam pracę kogoś lub musiałam prosić innych o poprawienie swojej pracy, ale ten ktoś stale nie miał czasu, a ja nie mogłam wykonać swojej pracy. Poza tym musiałam akceptować dokumenty, na których jakoś nie miałam wpływu. Nikt nie wyciągał konsekwencji w stosunku do osób, które popełniały błędy, tylko ja musiałam je ponosić. (U5)

Prośby kierowane do przełożonego o wsparcie nie przynoszą rezultatu. Dodatkowo oprócz przeciążania pracownika zadaniami przełożony komunikuje się z nim w wulgarny sposób. W pracy ignorowane są prawa pracownika do czasu wolnego.

Poza tym nikt nie szanował mojego czasu prywatnego, gdy zlecano mi zadanie. Otrzymywałam telefony późnym wieczorem lub w nocy, albo wcześniej rano na telefon służbowy i na telefon prywatny. Dzwoniono do mnie przez komunikatory,

oczekiwano, że będę dostępna cały czas na Skype. Dostawałam w nocy wiadomości e-mail z terminem wykonania na dzień następny rano. Nie było żadnych zasad współpracy, których by ktoś przestrzegał. Nie było żadnych granic, żebym mogła wypocząć, byłam cały czas w pracy i byłam przepracowana. (U5)

Pracownik próbuje zmienić sytuację, ale próby te kończą się niepowodzeniem. Mimo doświadczanych trudności stara się nadal wykonywać zleczone zadania.

Nikt się ze mną nie liczył. Czułam się traktowana jak przedmiot, a mimo to, że byłam tak mocno rugana, starałam się cały czas wykazać w pracy i udowodnić, że coś znaczę, że jestem w tej pracy ważna. (U5)

Kontynuowanie pracy w trudnym środowisku powoduje, że ignorowany pracownik odczuwa zmęczenie i stres, traci pewność siebie, zaczyna obwiniać siebie za sytuację, w jakiej się znajduje, oraz ma trudności z podjęciem decyzji, jak się w niej zachować.

Czułam się strasznie, przyjeżdżałam do domu z pracy z mnóstwem pytań i myśli na temat tego, co jest nie tak, co zrobiłam źle, że może to jest moja wina, że tak źle czuję się w pracy, może to dlatego, że źle coś powiedziałam, że źle się uśmiechnęłam. Nie wiem, co powinnam robić, czy podejmować, czy nie podejmować decyzji, żeby było dobrze. (U5)

Wymagania przełożonego i współpracowników wobec pracownika nie zmniejszają się. Wykonanie pracy staje się coraz trudniejsze. Współpracownicy okazują pracownikowi niezadowolenie, lecz nie czynią tego wprost, co sprawia, że pracownik odczuwa nie tylko obciążenie fizyczne pracą, ale i psychiczne. Pracownik doświadcza również dolegliwości psychosomatycznych na myśl o pójściu do pracy.

Cokolwiek zrobiłam, było źle, jeśli coś zrobiłam lub czegoś nie zrobiłam, za każdym razem byłam besztana, dawano mi odczuć, że wszystko, co robię jest zrobione źle. Nie dawano mi tego odczuć wprost i to było najgorsze, bo nie wiadomo, co konkretnie było zrobione źle. Dawano mi odczuć, że to ze mną jest coś nie tak. Czułam się też rozbita psychicznie, ponieważ oceniano mnie negatywnie za czyjąś niekompetencję. Przez to budziłam się z bólem żołądka, z wymiotami, z bólem głowy. Rano nie mogłam wstać z łóżka, żeby pójść do pracy. Nawet gdy zostałam w domu nie miałam siły pracować. Leżałam w łóżku i co chwilę przysypiałam. Byłam tym wyczerpana fizycznie i psychicznie. Udźwignięcie tego wszystkiego stawało się niemożliwe. (U5)

Sytuacja w pracy przekłada się na sytuację rodzinną pracownika. Pojawiają się dodatkowe problemy, pracownik nadużywa alkoholu, dystansuje się od członków rodziny, traci radość życia i poczucie sensu życia, miewa też myśli samobójcze. Ostatecznie zwraca się po pomoc do psychiatry. Na skutek trudnych doświadczeń pracownik składa wypowiedzenie z pracy.

Myślę, że długi proces przede mną, abym mogła dojść do siebie. Czas rozwiąże ten stres i przemęczenie, które przeszłam. Długa droga przed mną, żebym przeszła od poczucia niskiej wartości do tego, żebym dobrze czuła się sama z sobą. (U5)

Etapy procesu wypalenia dla tego przedstawiono w tabeli 26.

Tabela 26. Proces „wypalania się”: stadium pełnoobjawowe – przypadek 1

Lp.	Etap	Charakterystyka środowiska pracy
1	Zadania pracownika	Praca w dziale HR wymagająca częstych podróży służbowych w ponadwymiarowym czasie pracy Pracownikowi zlecone zostają dodatkowe obowiązki po odejściu innego pracownika. Zadanie polega na akceptowaniu efektów pracy innych osób, które popełniają liczne błędy. Pracownik nie ma wpływu na pracę innych, lecz ponosi za nią odpowiedzialność
2	Relacja z przełożonym	Przełożony ignoruje prośby pracownika o zmniejszenie obciążenia zadaniami, komunikuje się z pracownikiem w wulgarny sposób, nie szanuje prawa pracownika do czasu wolnego
3	Relacje i komunikacja ze współpracownikami	Pracownik współpracuje z grupą zaufanych współpracowników oraz z pracownikami, na których pracę nie ma wpływu i od której jest zależny
4	Kontynuowanie pracy	Mimo przeciążenia, braku wpływu i braku wsparcia pracownik stara się zrealizować postawione przed nią zadania
5	Pierwsze objawy wypalenia	Zmęczenie Stres Utrata pewności siebie Obwinianie siebie za sytuację Trudności z podjęciem decyzji Spadek efektywności
6	Relacje z przełożonym	Przełożony nie zmniejsza wymagań i nie wspiera pracownika, stosuje mobbing
7	Relacje ze współpracownikami	Współpracownicy okazują niezadowolenie z efektów pracy, lecz nie komunikują tego wprost
8	Pogłębione objawy wypalenia	Trudności w wykonaniu pracy Uczucie przeciążenia pracą Zmęczenie fizyczne i psychiczne Dolegliwości psychosomatyczne Izolowanie się od członków rodziny

Lp.	Etap	Charakterystyka środowiska pracy
9	Kontynuowanie pracy	Obciążający charakter pracy i trudne relacje ze współpracownikami utrzymują się, pojawiają się problemy rodzinne, pracownik kontynuuje przeciążając pracę, nadużywając alkoholu i dystansując się od członków rodziny
10	Wypalenie pełnoobjawowe	Brak pewności siebie Trudności w wykonaniu pracy Uczucie przeciążenia pracą Zmęczenie fizyczne i psychiczne Dolegliwości psychosomatyczne Izolowanie się od członków rodziny Poczucie bezsilności Utrata radości życia Utrata sensu życia Myśli samobójcze
11	Pomoc specjalistyczna	Opieka psychiatryczna
12	Zmiana pracy	Złożenie wypowiedzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przypadek 2

Pracownik jest zatrudniony na stanowisku kierowniczym i osiąga sukcesy zawodowe. Jego wynagrodzenie zależy od osiągniętych wyników. W organizacji panują bardzo dobre relacje koleżeńskie. Pracownik jest doceniany przez pracodawcę i samodzielnie wyznacza sobie ambitne cele zawodowe.

Byłem dyrektorem regionu podległym bezpośrednio prezesowi zarządu. Pracowałem z fenomenalnym zespołem, osiągałem świetne wyniki. Zarabiałem bardzo dużo i jeździłem luksusowym samochodem. Byłem pracownikiem, któremu prezes w nagrodę dał swojego mercedesa. Ja przeszedłem wypalenie zawodowe nie ze względu na sytuację w pracy. Ja sobie to przeciążenie zgotowałem sam. Myślałem: „Skoro ja jestem tak doceniany, to będę pracować jeszcze więcej”. Po drodze z pracy jadłem obiad. Przyjeżdżałem po pracy do domu i siadałem do pracy. Kończyłem koło godziny 23:00 czy godziny 24:00, po czym na 8:00 rano byłem znowu w biurze. Ja sobie nałożyłem kołowrót bez zewnętrznej presji. Mnie się wydawało, że tak trzeba. To, że pracowałem bez przerw w pracy, bez odpoczynku, spowodowało, że zacząłem wchodzić w wypalenie. Myślałem, że pieniądze są, wyniki są i można to robić, nie bacząc na inne konsekwencje. To też były czasy, kiedy wszyscy tak pracowali na rynku. Jak ktoś miał taką firmę, to się jej trzymał, bo dała konkretne pieniądze i prestiż zawodowy. (U13)

Przeciążenie pracą powoduje dolegliwości zdrowotne, które pracownik bagatelizuje i kompensuje, używając alkoholu.

Trudno mi uchwycić ten moment, kiedy to się wszystko zaczęło. Był to proces długotrwały, który na początku był dławiony i kompensowany, np. zabawami i alkoholem. (U13)

Realizując ambitne cele bez odpoczynku, pracownik nie konsultuje dolegliwości z przełożonymi ani współpracownikami.

Ja nie miałem tego z kim skonsultować, ponieważ w tamtych czasach o wypaleniu nikt nie słyszał. Przynajmniej w moim środowisku nikt o tym nie mówił. Jeżeli ktoś mówił, że cierpi na depresję, to mówiono mu, że jest leniwy i żeby zabrał się do roboty. Nie było psychologów tak dostępnych, jak dzisiaj, nie było nawet publikacji w języku polskim na temat wypalenia. Nie mówiło się o przyczynach i o konsekwencji. Ten temat nie istniał w świadomości pracodawców. Nie mówiłem nikomu w pracy o tym, że dzieje się ze mną coś niedobrego (...). Jak patrzę na to z perspektywy, to myślę, że wtedy mi na to honor nie pozwalał, żeby przyznać przed współpracownikami, że jestem w takim stanie. Myślałem, że nie mogę sobie na takie słabości pozwolić. (U13)

W reakcji na stres pracownik izoluje się od współpracowników i zaniedbuje obowiązki, jednak wykorzystując dobrą atmosferę w pracy i kierownicze stanowisko, w niektórych sytuacjach zleca je współpracownikom, ukrywając przed nimi trudne doświadczenia.

Od pewnego momentu zaczynałem zamykać drzwi od swojego gabinetu, choć wcześniej zawsze były otwarte. Izolowałem się od ludzi, zdarzało mi się zawałanie obowiązków i potem, jak było potrzeba, to na szybko naprawiałem albo trzeba było je komuś zlecić i ktoś po mnie musiał je naprawiać. (U13)

Przeciążenie pracą powoduje narastanie dolegliwości fizycznych, takich jak kołatanie serca, wysokie ciśnienie, wypieki na twarzy, krew z nosa. Pojawia się również wyczerpanie psychiczne i emocjonalne.

Stres, zmęczenie fizyczne i psychiczne powodowały problemy ze snem, brak sił, brak łaknienia, brak chęci, żeby wstać z łóżka, zjeść i żeby się umyć i wykonać pracę. Brak chęci do wyjścia z domu do pracy, mimo że wiemy, że trzeba. Balansowanie na granicy zmuszenia się a ucieczką od tego wszystkiego. Czułem pustkę, zubożenie i jednocześnie irytację, reagowałem szorstkością i agresją zupełnie bez powodu. (U13)

Ostatecznie pracownik wymaga hospitalizacji i rozstaje się z pracodawcą. Etapy procesu wypalenia dla tego przedstawiono w tabeli 27.

Tabela 27. Proces „wypalania się”: stadium pełnoobjawowe – przypadek 2

Lp.	Etap	Charakterystyka środowiska pracy
1	Zadania pracownika	Stanowisko kierownicze Wynagrodzenie pracownika zależne od wyników Praca motywowana atrakcyjnym systemem nagród
2	Relacja z przełożonym	Pracownik jest doceniany przez pracodawcę
3	Relacje i komunikacja ze współpracownikami	W organizacji panują bardzo dobre relacje koleżeńskie
4	Praca	Pracownik samodzielnie wyznacza sobie ambitne cele Praca od wczesnych godzin rannych do późnych nocnych przez bardzo długi okres Brak przerw i odpoczynku od pracy
5	Pierwsze objawy wypalenia	Zmęczenie, stres, dolegliwości zdrowotne
6	Radzenie sobie z wypaleniem	Picie alkoholu
7	Pogłębienie wypalenia	Stres, izolowanie się od współpracowników, trudności z wykonywaniem wszystkich obowiązków
8	Radzenie sobie z wypaleniem	Zlecanie niewykonanych zadań pracownikom, ukrywanie negatywnych doświadczeń przed pracownikami
9	Wypalenie pełnoobjawowe	Problemy zdrowotne (serce, ciśnienie, krwotoki z nosa) Wyczerpanie fizyczne (brak sił, brak apetytu) Reakcje emocjonalne (irytacja i agresja) Wyczerpanie emocjonalne/dystans emocjonalny (pustka, zobojętnienie) Wyczerpanie psychiczne (brak chęci do wykonywania codziennych czynności, balansowanie między zmuszaniem się do pracy a chęcią ucieczki od pracy)
10	Pomoc specjalistyczna	Hospitalizacja na oddziale kardiologicznym
11	Zmiana pracy	Zakończenie pracy u dotychczasowego pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z powyższych analiz, procesy „wypalania się” uczestników badania miały różny przebieg, gdyż były warunkowane oddziaływaniem różnych czynników środowiska pracy. Ponadto czynniki te w różnicowany sposób wpływały na funkcjonowanie badanych w organizacji. Na podstawie relacji uczestników badania wyróżniono przypadki, w których doświadczyli oni wczesnych, zaawansowanych bądź pełnoobjawowych stadiów wypalenia. Przedstawione przykłady ukazują szerszy kontekst procesu „wypalania się”, w którym doświadczenie to jest konsekwencją nie tylko obciążeń wynikających wykonywania

zadań, lecz także charakteru interakcji międzyludzkich w miejscu pracy, czyli zachowań pracownika, przełożonych i współpracowników. Z badania wynika, że pracownicy w procesie „wypalania się” mogą doświadczać szerokiego spektrum objawów, których konfiguracja i moment doświadczania są indywidualne dla każdego uczestnika. Stąd uchwycenie momentu, w którym pracownik zaczyna się wypalać, może być trudne zarówno dla „wypalających się”, jak i dla ich przełożonych i współpracowników.

4.2.3. Postrzeganie pracownika przez współpracowników

Ważnym aspektem dla możliwości zidentyfikowania przez przełożonych i współpracowników wypalenia zawodowego pracownika jest uważność na zachowanie pracownika w środowisku pracy. W badaniu podjęto próbę zidentyfikowania sposobów, w jaki pracownik, który przechodził wypalenie, mógł być postrzegany przez współpracujące z nim osoby oraz jak postrzegał samego siebie, doświadczając wypalenia. Na podstawie analizy uzyskanych odpowiedzi zidentyfikowano trzy grupy zachowań badanych, które odzwierciedlały zbieżności i rozbieżności między wizerunkiem własnym pracownika a jego wizerunkiem w środowisku pracy; są to:

- 1) pełna maska,
- 2) półmaska,
- 3) bez maski.

„Pełna maska” to grupa zachowań, w których występował znaczny rozdźwięk między tym, jak czuł się pracownik, doświadczając wypalenia, a tym jak się zachowywał, wykonując pracę. Mimo trudnych doświadczeń pracownik maskował je swoim zachowaniem. Przybierając maskę, mógł być postrzegany jako osoba energiczna, zaangażowana, uśmiechnięta, pomocna, walcząca o innych, optymistyczna, spokojna i profesjonalna, podczas gdy siebie określił jako człowieka „płaczącego w ukryciu” i „rozpaczającego w głowie”, przez co doświadczenie rozpoczynającego się „wypalania się” mogło nie być dla współpracowników wyraźnie widoczne. Pracownicy tej grupy, oprócz wydatkowania energii na poradzenie sobie z trudną sytuacją w pracy, dodatkowo zmuszali się do wysiłku, aby utrzymać maskę.

Druą grupą zachowań to „półmaska”. Osoba z tej grupy stwierdziła, że doświadczając wypalenia, mogłaby być odbierana przez innych jako „skupiona na pracy”, „izolująca się od ludzi”, „przygaszona”, „zmęczona, ale dająca radę”, „która się nie uśmiecha”, „ma pustkę w oczach”, „kontrolująca się” i „zachowująca kamienną twarz”. Ta grupa pracowników to osoby, które zachowaniem prezentowały dystans emocjonalny i ograniczone siły do wykonywanej pracy oraz do wchodzenia w interakcje z innymi ludźmi.

Grupa trzecia zachowań to zachowania „bez maski”. Pracownik, który nie starał się ukryć trudnych doświadczeń w pracy, mógł być oceniany jako osoba „poirytowana”, „unosząca się gniewem”, „emocjonalna”, „przeklinająca”, „wybuchowa”, „zmęczona”, „sfrustrowana”, „smutna”, „zagoniona”, „zestresowana”, „depresyjna”, „skulona”, „przygarbiona”.

Warto zaznaczyć, że z wypowiedzi uczestników badania wynika, iż w procesie „wypalania się” mogli oni przybierać różne maski, w różnym stopniu ukrywając przed współpracownikami trudne doświadczenia.

W tabeli 28 zaprezentowano zidentyfikowane w toku badania grupy zachowań pracowników i sposoby, w jakie badani w ich opinii mogli być postrzegani w środowisku pracy.

Tabela 28. Zachowanie pracownika z perspektywy współpracowników

Pełna maska	Półmaska	Bez maski
energiczna	skupiona na pracy	poirytowana
zaangażowana	izolująca się od ludzi	unosząca się gniewem
uśmiechnięta	przygaszona	emocjonalna
pomocna	zmęczona, ale dająca radę	przeklinająca
walcząca o innych	nie uśmiecha się	wybuchowa
optymistyczna	kontrolująca się	zmęczona
spokojna	kamienna twarz	sfrustrowana
profesjonalna		smutna
płacząca w ukryciu		zagoniona
rozpaczająca w głosie		zestresowana
		depresyjna
		skulona
		przygarbiona

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wypowiedzi uczestników badania w ujęciu trzech typów zachowań: pełna maska, półmaska i bez maski, które odzwierciedlają rozdźwięk bądź podobieństwo własnego wizerunku pracownika i jego opinii na temat postrzegania go przez współpracowników w trakcie doświadczeń wypalenia, przedstawiono poniżej.

Pełna maska

- Zobaczyliby uśmiechniętą osobę, która da radę. Uśmiech, entuzjazm. A jak bym siebie opisała: Zmarszczka między brwiami, ściągnięcie, gdy czegoś nie dowidzimy. Potem skulenie ciała, przygarbienie i pustka w oczach. Cielęcy pustostan, przyjmowanie wszystkiego. (U1)

- Kiedy wsiadałam do samochodu, żeby dojechać do pracy, płakać mi się chciało. Czasami płakałam. Później jechałam do pracy, parkowałam samochód i wsiadałam do pracy uśmiechnięta. Byłam postrzegana jako osoba, która wprowadza dobrą energię, jest zawsze uśmiechnięta, bardzo spokojna. Na osiem, dziesięć godzin zakładałam maskę, po czym wychodziłam z pracy, wsiadałam do samochodu i nie byłam nawet w stanie pojechać samochodem, bo potrzebowałam to wszystko, co działo się w pracy, z siebie zrzucić. To trwało dobrych kilka miesięcy. (U15)
- Zanim pojawiła się druga szefowa, myślę, że widzieli mnie jako totalnie zaangażowaną osobę z „powerem” i z takim podejściem, że się nie poddajemy. Byłam przekonana, że to wyjdzie, dlatego cały czas proponowałam: „To zrobimy to tak”. Cały czas szukałam rozwiązań. Myślę, że to, z czym się zmagam w pracy, nie było widoczne. U mnie to się skończyło, gdy dowiedziałam się, że przyjdzie nowa szefowa. Zareagowałam emocjonalnie. Przeklełam. Na początku coś robiłyśmy razem, ale z jej strony było kłamstwo za kłamstwem. Później w monecie, jak się zorientowałam, że nowa szefowa tylko wyciąga ode mnie informacje i odcina mnie od wszystkiego, było mi trudno udawać, że jest dobrze. Ja zgastałam, zaczęłam się zapadać i mieć bardzo silne migreny. Bliższe osoby z pracy widziały i wiedziały, ale ja mojemu zespołowi nigdy nie pokazałam tego. To było pięć minut w łazience, kiedy mogłam sobie popłakać, ale przed zespołem starałam się pokazać pełen profesjonalizm. (U14)
- W pracy miałem bardzo dobrą atmosferę. Nawet gdy zdarzały mi się wybuchy w pracy, to ja później łagodziłem to napięcie i je tonizowałem. Nie do końca jestem przekonany, że moi współpracownicy dostrzegli, że dzieje się ze mną coś złego. Znajomi czasem zwracali mi uwagę, że przeklinam, ale jak widzieli, że coś się nie tak dzieje, to proponowali mi, żebyśmy razem napili się wódeczki. Bagatelizowali to, ale to mogło wynikać z ich nieświadomości lub z tego, że bali się mnie jako szefa. Ja też wtedy potrafiłem się świetnie kontrolować i unikać trudnych sytuacji, na przykład wyjść, gdy widziałem, że się gotuję, na przykład przejechać się, żeby w pracy nie wybuchnąć, bo zacząłem sobie zdawać sprawę, że ktoś może poczuć się urażony, albo że wizerunek dobrego szefa będzie się psuł. Starałem się nie dopuszczać zbyt często do takich sytuacji. Starałem się zamaskować to, co dzieje się w środku i pokazać kamienną albo uśmiechniętą twarz. (U13)
- Na sali szkoleniowej klienci widzieli mnie taką, jaką chciałam się pokazać, bo ja na czas szkoleń mobilizowałam swoje siły. Chciałam dać im siebie taką, jaką byłam do tej pory. Kiedy było konkretne zadanie, to mobilizowałam siły, a po jego wykonaniu znów ogarniała mnie niemoc. To był gra aktorska. Nie wiem, czy musiałam bardziej grać przed samą sobą, czy przed ludźmi. Gdyby ktoś chciał mi zrobić zdjęcie z tamtego czasu, to musiałby zrobić mi dwa zdjęcia, ponieważ ludzie odbierają mnie jako silną osobę. (U18)

- Rozpaczalam w glowie. W pracy tego nie pokazywalam. Uslyszalam od szefa, ze jestem bardzo zaangazowana, co mnie bardzo zaskoczylo, bo ja ledwo mam sile, zeby robic cokolwiek. Mysle, ze widza mnie jako osobe zaangazowana, usmiechnieta, czesto pomagajaca. Pomagam, bo mi sie nudzi, ale oni nie rozumieja tego, ze czuje, ze nie mam co robic. Mysle, ze oni nie zdaja sobie sprawy z tego, jak ja sie czuje. (U22)

Półmaska

- Tylko czasami to widać i widzą to osoby, przy których mogę pozwolić sobie, żeby to pokazać, natomiast generalnie pewnie jestem postrzegana niekoniecznie jako osoba uśmiechnięta, ale niezwykle energiczna. (U3)
- Przez jakiś czas na pewno część osób się nie domyślała, ale po jakimś czasie musiało to być widoczne, ponieważ moja frustracja przekładała się na jakość pracy. Miałam wrażenie, że nie tylko projekt, w którym pracuję, i ludzie zatrudnieni w tym projekcie, ale wszystko, absolutnie wszystko mnie irytuje. Mam świadomość, że to mogło być odbierane jako słabość. Jak patrzyłam na siebie z boku to widziałam, że to, jak się zachowuję wygląda coraz mniej profesjonalnie. (U23)
- Coś pomiędzy osobą przygaszoną i zmęczoną a uśmiechniętą, która mimo wszystko daje radę. Musiałam bardzo często udawać, że wszystko jest OK, ale w pewnym momencie już mi się nie udawało udawać, że jest dobrze. Ja już nie dałam rady udawać. (U11)
- Mój przełożony ma świadomość, że ja jestem zmęczona i sfrustrowana, bo o tym mówię, ale ja mam 3 sekundy baterii, a on może myśli, że mam 50 procent. Koledzy z pracy różnie, ponieważ teraz dużo się nie widzimy, a ja też nie chcę, żeby widzieli, jak ja się czuję. Widzieliby to może kilka osób. (U19)
- Tego na początku nie było widać, ponieważ miałam bardzo duże poczucie odpowiedzialności za zespół i za to, jak oni się czują, pracując ze mną. Ogólnie staram się nie przenosić stresu z pracy do domu, ale było mi ciężko podczas pracy zdalnej to rozgraniczyć i moi domownicy też musieli widzieć, że bardzo się stresuję. Nie mam pokoju, w którym podczas pracy mogłabym się zamknąć, także moi domownicy chyba najbardziej widzieli, co się ze mną dzieje. Przez to, że pracowaliśmy na TEAMS-ie, w którym można włączyć i wyłączyć kamerę podczas spotkania, moi współpracownicy na początku tego nie widzieli. Kiedy kamera była włączona, choć coraz mniej miałam na to siły, starałam się być uśmiechnięta i niczego nie pokazać. Miałam na sobie maskę kierownika i dzielnej kobiety. Starałam się być otwarta, ale w pewnym momencie pracownicy z działu HR musieli coś zauważyć, ponieważ gdy wręczali mi wypowiedzenie, powiedzieli, że ja już się nie uśmiecham i to źle na innych działa. (U19)

- To było tak, że na zewnątrz byłam bardzo energiczna i uśmiechnięta, ale to była maska. Wszystko w mnie krzyczało, że ja już tak nie mogę i że ja już tak nie chcę. Powodem było to, że mój zespół był fantastyczny, dawał mi siłę, żeby przetrwać to wszystko, dlatego ja nie chciałam okazywać tego wypalenia, że nie mam siły, żeby tak pracować. Czasami wyrażałam to słownie, natomiast zachowaniem nie okazywałam, co się ze mną dzieje. Wręcz przeciwnie starałam się być uśmiechnięta i niczego nie pokazywać. Nikt się też nie przyglądał specjalnie temu, przez co przechodzę i jak się czuję. Nikt tego nie widział i ja to skrzętnie ukrywałam. Byłam pełna sprzeczności. Sama nie dawałam już rady i nie miałam siły pracować, a nadal byłam osobą uśmiechniętą i walczącą o resztę. Zawsze byłam pierwsza na barykadzie. Jak mnie widział przełożony? I pozytywnie, i negatywnie. Pozytywnie, ponieważ mimo trudności zadania były zawsze dobrze wykonane. Z chęcią większą bądź mniejszą i zwiększonym kosztem, ale dobrze. Pod koniec z niechęcią bardzo dużą, ponieważ każda czynność, którą miałam wykonać, wzbudzała we mnie agresję. Negatywnie, ponieważ byłam niewygodna. Nie bałam się wskazać nieprawidłowości czy zachowania osób, które powinny wykonać coś dobrze, a tego nie robiły. (U7)
- Zagoniona, zestresowana, sfrustrowana, depresyjna. Przede wszystkim unikałam mojego zespołu, ponieważ nie chciałam, żeby mnie widzieli w takim stanie. Jak tylko nie podróżowałam, starałam się pracować z domu i nie jechać do biura, ale to były rzadkie chwile, bo albo podróżowałam, albo byłam na sali szkoleniowej. (U17)

Bez maski

- Nikt nie mógł zrozumieć, jak nagle ze spokojnej i uczynnej osoby stałam się taki opryskliwy. Ja otwarcie mówiłam, że nie daję rady, że już nie mam siły, że już nie wytrzymam tej presji więcej, widzieliby mnie jak kogoś, kto narzeka, może jest agresywny, do kogo nie można podejść z małą prośbą, bo zaraz wybuchnie. Mówiłam wzrokiem: „Lepiej nie podchodź do mnie”. U mnie to było widać jak na dłoni. Ja sam bym siebie tak widział i myślę, że inni też widzieli. (U24)
- Myślę, że widzieliby mnie smutną, nie pokazującą żadnej energii. Na to nałożyła się choroba mojej mamy. (U10)

Podsumowując wypowiedzi uczestników badania, należy stwierdzić, że istniała rozbieżność między tym, w jaki sposób widzieli oni samych siebie, a sposobem, w jaki mogli być postrzegani w środowisku pracy. Przybierając pełne maski, zachowywali się w sposób niezgodny ze swoimi odczuciami czy nieadekwatnie do posiadanych zasobów fizycznych, psychicznych i emocji. Nosząc półmaski, tylko częściowo odkrywali przed współpracownikami swoje emocje i dzielili się tym, jak się czują fizycznie czy psychicznie. Niektórzy badani uważali, że różnice między tym, jak widzą siebie i jak są widziani, mogą wynikać z tego, że ich

otoczenie nie dostrzega tego, jak się naprawdę czują, przechodząc wypalenie. Jak wykazało badanie, noszenie maski podlegało dynamice. Pracownicy „nakładali” różne maski w różnych momentach procesu wypalenia i w stosunku do różnych osób. W miarę pogłębiania się trudnych doświadczeń uczestnikom coraz trudniej było maskować swoje przeżycia czy utrzymywać wizerunek osoby aktywnej i energicznej, mimo braku sił do angażowania się w pracę.

4.2.4. Wpływ czynników podmiotowych i środowiskowych na wypalenie

W badaniu podjęto próbę identyfikacji uwarunkowań podmiotowych oraz środowiska pracy jako czynników sprzyjających wypaleniu zawodowemu pracowników. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi zidentyfikowano pięć kategorii czynników podmiotowych oraz siedem kategorii czynników środowiskowych, które w modelowym ujęciu autorka książki nazwała odpowiednio *5P podmiotowych czynników wypalenia zawodowego* oraz *7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego*.

W ramach *5P podmiotowych czynników wypalenia zawodowego* wyróżniono następujące kategorie:

- postawa pracownika,
- potrzeby pracownika,
- postrzeganie problemu,
- przeżycia pracownika,
- podejmowane działania.

Modelowe autorskie ujęcie *5P podmiotowych czynników wypalenia zawodowego* przedstawia rysunek 10.

Postawa pracownika to kategoria czynników, na które składały się ogólnie: wysokie wymagania wobec siebie, ambicja i pracoholizm, perfekcjonizm, zaangażowanie, brak gotowości do zmiany pracy, pozytywne nastawienie mimo wszystko, brak asertywności, perfekcjonizm, utożsamianie się z pracą, zaangażowanie się w niesatysfakcjonujące zadania w poszukiwaniu sensu, bierność wobec problemu oraz zaprzeczanie przez pracownika, że problem istnieje, w tym własnym uczuciom i sygnałom ciała, obowiązkowość mimo kosztów własnych, obwinianie się za słabszy dzień w pracy, nieszukanie wsparcia.

Potrzeby pracownika to grupa czynników, do których zaliczono: potrzebę akceptacji, potrzebę wykazania się, potrzebę uznania oraz potrzebę pracy i osiągnięć finansowych.

Postrzeganie problemu to grupa czynników, która obejmowała brak wiedzy na temat zjawiska wypalenia zawodowego i człowieka oraz niedostrzeganie problemu wypalenia zawodowego przez osobę zagrożoną wypaleniem.



Rysunek 10. Model 5P podmiotowych czynników wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przeżycia pracownika to kolejna grupa czynników, do których włączono traumatyczne doświadczenia osobiste poza pracą, które zmniejszyły odporność pracownika na działanie czynników środowiska pracy, oraz niespełnione nadzieje zawodowe.

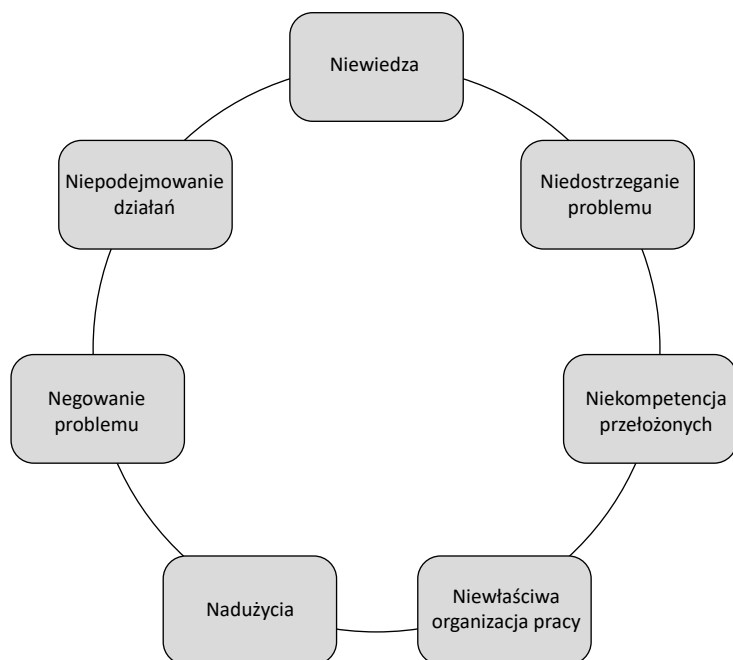
Podejmowane działania – wykonywanie wszystkiego samodzielnie, cierpliwie przyjmowanie na siebie zbyt wielu obowiązków, podejmowanie dodatkowej aktywności zawodowej poza pracą w poszukiwaniu sensu, wykonywanie pracy bez odpoczynku, praca do granic możliwości, zbyt szybki powrót do pracy mimo zaleceń lekarskich, zbyt szybki powrót do pracy po przejściu pierwszego wypalenia zawodowego.

W opinii badanych czynniki te powodowały, że byli oni mniej odporni lub nie byli odporni na działanie negatywnych czynników środowiska pracy, które przyczyniły się do wypalenia zawodowego.

W ramach 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego wyróżniono kategorie, takie jak:

- niewiedza,
- niedostrzeganie problemu,
- niekompetencja przełożonych,
- niewłaściwa organizacja pracy,
- nadużycia,
- negowanie problemu,
- niepodejmowanie działań.

Modelowe autorskie ujęcie środowiskowych czynników wypalenia zawodowego przedstawiono na rysunku 11.



Rysunek 11. Model 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Pierwszą wyróżnioną kategorią środowiskowych czynników wypalenia zawodowego była **niewiedza**. Obejmowała ona takie aspekty, jak: brak wiedzy pracodawcy na temat problemu wypalenia zawodowego, brak wiedzy pracodawcy na temat sposobu kierowania pracownikami przez ich bezpośrednich przełożonych oraz brak wiedzy pracodawcy na temat wpływu sposobu kierowania przez przełożonych na wypalenie zawodowe pracowników.

Drugą kategorią czynników było **niedostrzeżenie problemu wypalenia zawodowego**. Należały do niej: niedostrzeżenie przez pracodawców problemu wypalenia pracowników, niedostrzeżenie przez zarząd błędów kierowania pracownikami przez bezpośrednich przełożonych, brak zainteresowania pracownikiem oraz wywieranie presji i ignorowanie potrzeb pracownika przeciążonego pracą.

Kolejną, trzecią kategorię stanowiły czynniki dotyczące **niekompetencji przełożonych**. Zaliczono do niej: brak kompetencji przełożonych do kierowania ludźmi, kierowanie doświadczonym pracownikiem przez niekompetentnego przełożonego, niespójność komunikacji i działania przełożonych, niekompetencję przełożonych w delegowaniu zadań i trudną komunikację pracownika

z przełożonym, brak komunikacji przełożonego z pracownikami, zmianę zakresu obowiązków bez konsultacji z pracownikiem, koncentrację przełożonych na wyniku, nie na ludziach, podejście do pracownika zorientowane na wynik i brak dobrych relacji z pracownikiem, niesłuchanie przez pracodawcę informacji zwrotnej od pracowników, kwestionowanie przez pracodawcę pracy wykonanej przez pracownika, motywowanie zaangażowanego pracownika nielimitowanym systemem nagród bez limitowania liczby zleczanych zadań i czasu pracy.

Jako czwartą wyróżniono kategorię **niewłaściwa organizacja pracy**. Należały do niej: długookresowe zlecenie pracownikowi intensywnej pracy z powodu braków kadrowych, niedopasowanie liczby zleczanych zadań do liczby zatrudnionych pracowników, sposób organizacji pracy w warunkach pandemii COVID-19 (brak zróżnicowanej pracy, izolacja pracownika, brak kontaktu z innymi ludźmi), przeciążanie pracownika pracą ponad jego możliwości, konflikt zleczanych zadań, niedoszacowanie przez przełożonych czasu potrzebnego na pracę twórczą, presja zadań, nadmierna kontrola i mikrozarządzanie, brak przestrzeni na błędy, przełożeni przeciążeni pracą, przeciążanie pracowników zadaniami, wywieranie presji i brak czasu na odpoczynek, brak higieny pracy (brak czasu na posiłek), nieodejmowanie pracy w czasie urlopu, przeciążenie pracowników pracą w wyniku poszerzenia zakresu obowiązków i brak komunikacji, niedopasowanie liczby pracowników do liczby zleceń przyjmowanych przez pracodawcę, nierówne traktowanie pracowników, brak wsparcia pracowników w realizacji zadań, niestabilne środowisko pracy, przydzielanie zadań niezgodne z możliwościami, brak konsultacji pracodawcy z pracownikami na temat wdrażanych zmian.

Piątą kategorię stanowiły **nadużycia** i składała się ona z największej liczby czynników środowiskowych wypalenia zawodowego zidentyfikowanych w toku badania. Stanowiły je: przeciążanie pracownika liczbą zadań bez możliwości odpoczynku, brak przerwy od pracy podczas urlopu – kontakt przełożonych z pracownikiem w czasie urlopu, zlecenie pracownikowi zadań podczas urlopu, kontaktowanie się z pracownikiem poza czasem pracy, zlecenie pracownikom zadań do wykonania poza czasem pracy, dyskryminacja pracownika i zlecenie pracownikowi nadmiernej liczby zadań poniżej jego kwalifikacji, wywieranie presji przez współpracowników, obarczanie pracownika odpowiedzialnością za pracę innych, nieuzasadnione obarczanie pracowników odpowiedzialnością za błędy współpracowników, manipulacja, umniejszanie roli pracownika, ignorowanie pracownika, ograniczone relacje społecznych – izolowanie pracownika, wywieranie presji „Wszyscy...”, przeciążanie pracownika pracą ze względu na płeć, przeciążenie pracą i niedocenywanie pracowników, przeciążanie pracownika pracą na dwóch stanowiskach i ignorowanie jego potrzeb, wykorzystywanie skłonności pracownika do pracoholizmu, wprowadzanie atmosfery strachu, traktowanie nienormowanego czasu pracy jak pracy nieograniczonej czasowo, ograniczanie możliwości odpoczynku i korzystania z urlopu, toksyczne zachowania przełożonego (manipulacja i zmienność nastrojów).

Kategoria szоста to **negowanie problemu wypalenia zawodowego**, do której zaliczono niesłuchanie informacji zgłaszanych przez pracownika oraz kreowanie wśród pracowników „sztucznego” entuzjazmu.

Ostatnią, siódmą kategorią środowiskowych czynników wypalenia zawodowego wyróżnioną w toku badania było **niepodejmowanie działań** przez pracodawcę tak prewencyjnych, jak i zaradczych wobec problemu wypalenia zawodowego. Zaliczono do nich: brak reakcji zarządu na długie godziny pracy pracowników, brak reakcji zarządu na nieprawidłowe zachowania przełożonych, brak wsparcia przez przełożonych osoby niedoświadczonej, brak mocy sprawczych menedżerów średniego szczebla, brak reakcji zarządu w sytuacji złej reputacji przedsiębiorstwa, zwodzenie pracownika, brak wsparcia pracownika obciążonego emocjonalnie w związku z oczekiwaniami pracodawcy i charakterem pracy, brak reakcji przełożonych na nieprawidłowości, nierozwiązywanie problemów, brak działań naprawczych, brak perspektyw na zmianę, brak zainteresowania pracownikiem przechodzącym kryzys w pracy, brak rozmowy pracodawcy z pracownikiem, który przechodzi kryzys w życiu osobistym, niedopasowanie zadań do trudnej sytuacji osobistej pracownika, brak ochrony zaangażowanego pracownika przed wypaleniem, brak wsparcia wspólnika i wycofanie się ze współpracy w czasie kryzysu.

W tabeli 29 przedstawiono kategorie „Modelu 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego” oraz czynniki należące do każdej z nich.

Tabela 29. 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego

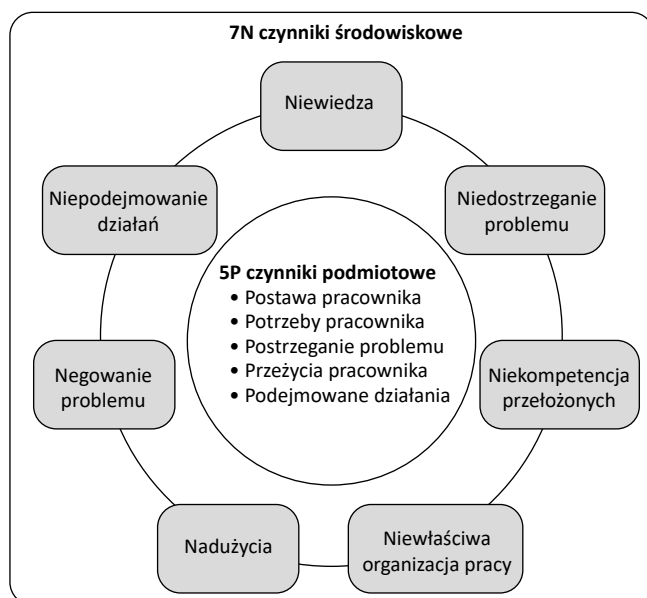
Grupa I. Niewiedza
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak wiedzy pracodawcy na temat problemu wypalenia 2. Brak wiedzy pracodawcy na temat sposobu kierowania pracownikami przez bezpośrednich przełożonych 3. Brak wiedzy pracodawcy na temat wpływu sposobu kierowania pracownikami na wypalenie pracowników
Grupa II. Nietostrzeżenie problemu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nietostrzeżenie przez pracodawcę problemu wypalenia się pracowników 2. Nietostrzeżenie przez zarząd błędów w kierowaniu pracownikami przez przełożonych 3. Brak zainteresowania pracownikiem 4. Ignorowanie potrzeb pracownika 5. Presja i ignorowanie potrzeb pracownika
Grupa III. Niekompetencje przełożonych
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak kompetencji przełożonych kierowania ludźmi 2. Kierowanie doświadczonym pracownikiem przez niekompetentnego przełożonego 3. niespójność komunikacji i działania przełożonych 4. Niekompetencja przełożonych w delegowaniu zadań i trudna komunikacja 5. Brak komunikacji przełożonego z pracownikami 6. Zmiana zakresu obowiązków bez konsultacji z pracownikiem 7. Koncentracja przełożonych na wyniku, nie na ludziach 8. Podejście do pracownika zorientowane na wynik i brak dobrych relacji z pracownikiem

<p>9. Niesłuchanie przez pracodawcę informacji zwrotnej od pracowników</p> <p>10. Kwestionowanie przez pracodawcę pracy wykonanej przez pracownika</p> <p>11. Motywowanie zaangażowanego pracownika bez limitowania liczby zadań i czasu pracy</p>
<p>Grupa IV. Niewłaściwa organizacja pracy</p>
<p>1. Długookresowe zlecenie intensywnej pracy z powodu braków kadrowych</p> <p>2. Niedopasowanie liczby zleczanych zadań do liczby zatrudnionych pracowników</p> <p>3. Organizacja pracy w warunkach pandemii COVID-19: brak zróżnicowanej pracy, izolacja pracownika, brak kontaktu z innymi ludźmi</p> <p>4. Przeciążanie pracownika pracą ponad możliwości</p> <p>5. Konflikt zleczanych zadań</p> <p>6. Niedościganie przez przełożonych czasu potrzebnego na pracę twórczą</p> <p>7. Presja zadań, nadmierna kontrola i mikrozarządzanie</p> <p>8. Brak przestrzeni na błędy</p> <p>9. Przełożeni przeciążeni pracą</p> <p>10. Przeciążenie zadaniami, wywieranie presji i brak czasu na odpoczynek</p> <p>11. Brak higieny pracy (czasu na posiłek)</p> <p>12. Organizacja pracy (nieodejmowanie pracy w czasie urlopu)</p> <p>13. Przeciążenie pracą w wyniku poszerzenia zakresu obowiązków i brak komunikacji</p> <p>14. Niedopasowana liczba pracowników do liczby zleceń przyjmowanych przez pracodawcę</p> <p>15. Brak wsparcia pracowników w realizacji zadań</p> <p>16. Nierówne traktowanie pracowników, przydzielanie zadań niezgodne z możliwościami</p> <p>17. Brak konsultacji pracodawcy z pracownikami na temat wdrażanych zmian</p>
<p>Grupa V. Nadużycia</p>
<p>1. Przeciążanie pracownika nadmiarem zadań, bez możliwości odpoczynku</p> <p>2. Brak przerwy od pracy podczas urlopu – kontakt przełożonych z pracownikiem w czasie urlopu</p> <p>3. Dyskryminacja pracownika i zlecenie pracownikowi zadań poniżej jego kwalifikacji</p> <p>4. Wywieranie presji przez współpracowników</p> <p>5. Nieuzasadnione obarczanie pracowników odpowiedzialnością za błędy współpracowników</p> <p>6. Obarczanie pracownika odpowiedzialnością za pracę innych</p> <p>7. Zlecenie pracownikom zadań poza czasem pracy</p> <p>8. Manipulacja</p> <p>9. Umniejszanie roli pracownika i izolowanie pracownika</p> <p>10. Ignorowanie pracownika</p> <p>11. Ograniczanie relacji społecznych – izolowanie pracownika</p> <p>12. Wywieranie presji „Wszyscy...”</p> <p>13. Przeciążanie pracownika pracą ze względu na płeć</p> <p>14. Przeciążenie pracą i niedoceniające pracowników</p> <p>15. Przeciążanie pracownika pracą na dwóch stanowiskach i ignorowanie potrzeb pracownika</p> <p>16. Wykorzystywanie skłonności pracownika do pracoholizmu</p> <p>17. Atmosfera strachu</p> <p>18. Traktowanie nienormowanego czasu pracy jak pracy nieograniczonej czasowo</p> <p>19. Kontaktowanie się z pracownikiem i zlecenie zadań poza godzinami pracy</p> <p>20. Ograniczone możliwości odpoczynku i korzystania z urlopu</p> <p>21. Toksyczne zachowania przełożonego (manipulacja i zmienność nastrojów)</p> <p>22. Zarządzanie przez wprowadzanie strachu</p> <p>23. Zarządzanie przez antagonizowanie pracowników</p>
<p>Grupa VI. Negowanie problemu</p>
<p>1. Niesłuchanie informacji zgłaszanych przez pracownika</p> <p>2. Kreowanie sztucznego entuzjazmu</p>

Grupa VII. Niepodejmowanie działań
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak reakcji zarządu na długie godziny pracy pracowników 2. Brak reakcji zarządu na nieprawidłowe zachowania przełożonych 3. Brak wsparcia przez przełożonych osoby niedoświadczonej 4. Brak mocy sprawczych menedżerów średniego szczebla 5. Zła reputacja organizacji i brak reakcji zarządu 6. Zwodzenie pracownika 7. Brak wsparcia pracownika obciążonego emocjonalnie w związku z oczekiwaniami pracodawcy i charakterem pracy 8. Brak reakcji przełożonych na nieprawidłowości 9. Brak działań naprawczych 10. Brak perspektyw na zmianę 11. Nerozwiązywanie problemów 12. Brak zainteresowania pracownikiem przechodzącym kryzys w pracy 13. Brak rozmowy pracodawcy z pracownikiem, który przechodzi kryzys w życiu osobistym 14. Niedopasowanie zadań do trudnej sytuacji osobistej pracownika 15. Brak ochrony zaangażowanego pracownika przed wypaleniem 16. Brak wsparcia współnika (wycofanie się ze współpracy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kompilację czynników podmiotowych i środowiska pracy w modelowym ujęciu 5P7N – *podmiotowych i środowiskowych czynników wypalenia zawodowego* zaprezentowano na rysunku 12.



Rysunek 12. Model 5P7N podmiotowych i środowiskowych czynników wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Podsumowując, w toku badania wyróżniono pięć kategorii czynników podmiotowych wypalenia, takich jak: postawa pracownika wobec pracy, potrzeby pracownika, sposób postrzegania problemu, przeżycia związane z pracą i osobiste oraz podejmowane działania. Wśród czynników środowiska pracy wyróżniono takie kategorie jak: niewiedza, niedostrzeganie problemu, niekompetencja przełożonych, niewłaściwa organizacja pracy, nadużycia, negowanie problemu i niepodejmowanie działań.

4.3. RADZENIE SOBIE Z WYPALENIEM

W kolejnym etapie badania skoncentrowano się na sposobach zapobiegania wypaleniu i radzenia sobie z wypaleniem przez osoby nim dotknięte. Jego celem było rozpoznanie, czy i w jaki sposób uczestnicy badania, przechodząc wypalenie, komunikowali pracodawcom swoje potrzeby, jak pracodawcy reagowali na trudne doświadczenia pracowników dotkniętych wypaleniem, w jaki sposób pracownicy radzili sobie z wypaleniem oraz jakie w ich opinii czynniki mogły stanowić barierę skutecznego samodzielnego radzenia sobie z wypaleniem zawodowym.

4.3.1. Komunikowanie potrzeb przez pracowników i reakcje pracodawców

Z przeprowadzonego badania wynika, że badani różnili się pod względem sposobu komunikowania przełożonym bądź współpracownikom swoich doświadczeń związanych z pracą. Na podstawie relacji wyróżniono pięć sytuacji. Zaprezentowano je w tabeli 30.

1. Sytuacja pierwsza, w której pracownik informował przełożonych i współpracowników o trudnościach dotyczących pracy (zleczanych mu zadań i sposobu pracy) oraz o jej negatywnym wpływie na pracownika.
2. Sytuacja druga, w której pracownik powiadamiał przełożonego i współpracowników o wykonywanej pracy, ale nie dzielił się z nimi informacjami o jej wpływie na jego samopoczucie i zdrowie.
3. Sytuacja trzecia, w której pracownik nie komunikował ani przełożonym, ani współpracownikom trudności, jakich doświadczał, wykonując pracę (nie skarżył się na pracę), lecz zgłaszał im pogorszenie stanu swojego stanu zdrowia.
4. Sytuacja czwarta, w której pracownik nie zawiadamiał przełożonych o trudnościach, jakich doświadczał, wykonując pracę, ani o tym, jak praca wpływa na niego, lecz tymi informacjami dzielił się ze współpracownikami.

5. Sytuacja piąta, w której pracownik nie dzielił się doświadczeniem związanym z pracą i jego wpływem na niego ani z przełożonymi, ani ze współpracownikami.

Tabela 30. Komunikacja doświadczeń przez pracowników w środowisku pracy

Komunikowanie problemów przełożonym		Komunikowanie problemów współpracownikom	
Zadania i sposób pracy	Wpływ pracy na pracownika	Zadania i sposób pracy	Wpływ pracy na pracownika
tak	tak	tak	tak
tak	nie	tak	nie
nie	tak	nie	tak
nie	nie	tak	tak
nie	nie	nie	nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Warte uwagi są wypowiedzi uczestników badania, którzy zadeklarowali powody, dla których nie komunikowali przełożonym czy współpracownikom swoich doświadczeń w trudnym dla nich czasie. Wynikały one z braku zaufania do pracodawców, braku przestrzeni do dialogu z powodu przeciążenia pracą oraz ze strachu o utratę pracy.

Ja bym nie uwierzyła w dobre intencje swoich przełożonych. (U14)

Nie miałam przestrzeni, aby analizować tę sytuację. Pracowałam bardzo automatycznie, żeby odhaczyć zadanie i je wykonać. (U2)

Nie chciałam ujawniać tego, że mogłabym potrzebować wsparcia. Kontakt z firmą nie działał dobrze na mnie w tym czasie. Bałam się też oceny, że ja się nie nadaję do pracy i że przez to będą starali się mnie pozbyć. (U17)

To było dawno, nikt o takich rzeczach nie mówił. To byłaby oznaka słabości. Jak pracownik chciał się wykazać, to pracodawca się cieszył, a jak pracownik nie dawał rady, to musiał zmienić pracę. (U13)

Ciekawe wnioski wynikają z analizy wypowiedzi uczestników badania na temat reakcji współpracowników i przełożonych na zgłaszanie informacji dotyczące trudnych doświadczeń związanych z pracą. Można je podzielić na cztery kategorie:

- 1) reakcje wspierające (najczęściej w sytuacji, gdy doświadczenia pracownika i jego współpracowników były zbieżne),
- 2) umniejszanie problemu (Nie przesadzaj),
- 3) ignorowanie pracownika (Baba nie powinna pracować na budowie),

- 4) obojętność (Nikt nie zadał mi takiego pytania: Hej, czy wszystko OK? Chcesz o czymś pogadać?).

Z kolei do reakcji przełożonych należały:

- 1) odsuwanie problemu w czasie,
- 2) przekonywanie pracownika, że jest inaczej,
- 3) udawanie, że problem nie istnieje,
- 4) podejmowanie działań przeciwko pracownikowi,
- 5) ignorowanie pracownika, niezrozumienie pracownika,
- 6) zwiększenie liczby obowiązków lub manipulowanie (jednoczesne przeciążanie obowiązkami i motywowanie przez pochwały),
- 7) piętnowanie pracownika,
- 8) przedstawienie pracownikowi alternatywy: pozostanie w pracy lub odejście z pracy,
- 9) proponowanie pracownikowi znalezienia innej pracy,
- 10) wypowiedzenie umowy o pracę.

Wypowiedzi uczestników badania na temat reakcji przełożonych zostały za-prezentowane w tabeli 31.

Tabela 31. Reakcje przełożonych na problemy zgłaszane przez pracowników

Reakcje przełożonych
Odsuwanie problemu w czasie
– Przełożony mówił: „Będzie lepiej. Jesteś nowa, musisz się do tego przyzwyczaić”. (U22)
Przekonywanie pracownika, że jest inaczej
– Słyszałam „Słuchaj, tak będzie dobrze dla ciebie”, podczas gdy właśnie mówiłam, że nie jest. Byłam u niej kilka razy. Nie było takiego podejścia: „Jak możemy Ci pomóc?” (U14)
Udawanie, że problem nie istnieje
– Mówiłam, ale jak się udało umówić na spotkanie z przełożonym, to przełożony tego wysłuchał, ale później zachowywał się tak, jakby nie było w ogóle tematu. Jedno było komunikowane, a co innego było robione. (U9)
– Mówiłam mojemu przełożonemu (choć nie wiedziałam, że to jest wypalenie) że coś jest nie tak, że jest mi ciężko, że nie mogę spać w nocy, że nie mam siły, że coś się ze mną dzieje, ale on tego nie słuchał. Ja mówiłam, on to przyjmował i to było wszystko. (U1)
Działanie przeciwko pracownikowi
– Miałam wrażenie, że mój przełożony zawiązał przeciw mnie koalicję i szukał na mnie haków, ponieważ dotarły do mnie e-maile, jakie pisał na mój temat, które nie były obiektywne. (U23)
Ignorowanie pracownika
– Podjąłem rozmowę z pracodawcą na temat tego, jak się czuję i czego potrzebuję, ale skończyło się na rozmowie. (U8)
– Mówiłam, żeby zmniejszono mi ilość obowiązków. Mówiłam wielokrotnie, ale to nigdy nie było wysłuchane. (U11)

<ul style="list-style-type: none"> – Mówię o tym moim współpracownikom, którzy też są w takiej samej sytuacji. Ogólnie w firmie panuje zniechęcenie. Moje koleżanki biorą leki na uspokojenie. Moja koleżanka powiedziała, że nie wyobraża sobie przyjść do pracy bez leków. Więc rozmawiamy o tym. Mówię moim bliskim i moim przyjaciółom, którzy nie mogą uwierzyć, że ja się tak męczę, i radzą mi zmienić pracę. Mówiliśmy naszym przełożonym, ale nie wprowadzili żadnych zmian. Nie było takiego podejścia: „Jak możemy Ci pomóc?”. To co mówiłam, zostało kompletnie zignorowane. (U21) – Wymagano od nas, żebyśmy wykonali zadania, a nie mieliśmy zapewnionych warunków, żeby je wykonać. Musiałyśmy wszystkie problemy rozwiązać same. Zawsze gdy się z czymś nie zgadzałam, albo miałam pomysł, co i jak należałoby zmienić, gdy dostawałyśmy zadania do wykonania w terminie, w którym nie można było ich wykonać, mówiłam o tym przełożonym, ale nikt tego nie słuchał i nikt się tym nie przejmował. (U7)
Nierozumienie pracownika
<ul style="list-style-type: none"> – Mówiłem o tym, o tym, jak się czuję, ale to się nie spotkało ze zrozumieniem właścicieli. W miejscu, w którym pracowałem nie było patrzenia na pracę przez pryzmat pracownika, tylko raczej zwiększenia wydajności pracowników. Ja nie byłem jedną osobą, która tego doświadczała. (U20)
Zwiększenie liczby obowiązków
<ul style="list-style-type: none"> – Mówiłam moim przełożonym, jakie są nieprawidłowości, i chciałam, żeby ktoś się tym zajął i wpłynął na sposób, w jaki się pracuje, ale nikt się tym nie zajął. Nie byłam słuchana i co więcej, co chwilę dochodziły nowe zadania, pojawiały się nowe sytuacje i wynikały z nich nowe problemy. (U7)
Manipulowanie (przeciążanie obowiązkami i motywowanie przez pochwały)
<ul style="list-style-type: none"> – Problemy narastały, byliśmy z tym same i wszyscy uważali, że damy radę. Jedynym sposobem komunikacji z nami było chwalenie nas i dokładanie nam nowych zadań i nierozwiązywanie piętrzących się problemów. (U7)
Piętnowanie pracownika
<ul style="list-style-type: none"> – Kiedy zgłaszałam rozwiązania, mój przełożony mówił, że znowu stwarzam problem. (U7)
Przedstawienie pracownikowi alternatywy: pozostanie w pracy lub odejście z pracy
<ul style="list-style-type: none"> – Moim przełożonym mówiłam, że mam za dużo pracy, ale miałam taką przełożoną, która była sympatyczna, ale oczekiwała rezultatów. Decyzja była po mojej stronie, co chcę zrobić, czyli odejść. Nie było takiej reakcji, żeby ktoś zapytał, co może dla mnie zrobić albo jak mi pomóc. (U10)
Proponowanie znalezienia innej pracy lub wypowiedzenie umowy o pracy
<ul style="list-style-type: none"> – Tak, przełożonemu, ale to skończyło się tym, że dostałam e-mail z propozycją poszukania innej pracy i przykładowymi ofertami pracy. Druga rozmowa na temat wypalenia skończyła się tym, że dostałam wypowiedzenie. (U1) – Ponieważ aspekt ludzki jest dla mnie ważny i mówię o tym swoim współpracownikom, postanowiłam też powiedzieć o tym, jak się czuję, mojemu pracodawcy. Powiedziałam o tym, jak się czuję i jakie mam rozwiązanie na to. Powiedziałam, że jest pewna nisza i wiem, co mogłabym robić, że mogłabym zmienić stanowisko i łagodnie przekazać obowiązki innej osobie i wprowadzić ją do pracy, ale spotkałam się z bardzo nieprzyjemną sytuacją. Była nawet pozycja, o którą się starałam, skończyłam nawet kurs, aby móc na tym stanowisku pracować i wykorzystać mój naturalny talent, ale nie przyjęto mnie i dostałam wypowiedzenie. Moja otwartość została kompletnie zdeptana. Gdyby do mnie przyszedł pracownik, ja bym się bardzo cieszyła z tego, że przyszedł do mnie, że ma zaufanie, że się przede mną otworzył. Ja zaufałam, ale dostałam wypowiedzenie. (U4)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę na różnice między reakcjami przełożonych i współpracowników na zgłaszane przez pracowników dotkniętych wypaleniem zawodowym informacje na temat trudnych doświadczeń w pracy. Podczas gdy reakcje współpracowników były pozytywne (okazywanie pracownikowi

wsparcia), obojętne (brak zainteresowania) bądź negatywne (umniejszane problemu, ignorowanie pracownika), reakcje przełożonych były negatywne. W skrajnych przypadkach przełożeni proponowali pracownikowi znalezienie innej pracy lub wypowiedziali umowę o pracę.

4.3.2. Sposoby radzenia sobie z wypaleniem

Wobec braku wsparcia pracodawców uczestnicy podjęli liczne działania, aby samodzielnie poradzić sobie z trudnym doświadczeniem wypalenia zawodowego. Były nimi:

- przebywanie na zwolnieniu lekarskim wystawionym przez lekarza psychiatrę,
- przyjmowanie leków przepisanych przez lekarza psychiatrę,
- przebywanie pod opieką lekarza psychiatrii,
- przebywanie w oddziale dziennym psychiatrycznym,
- spotkania z psychologiem,
- podjęcie terapii,
- wyjazd do sanatorium,
- aktywność fizyczna (sporty walki, pływanie, jazda na rowerze),
- udział w zajęciach pracy z ciałem,
- udział w zajęciach mindfulness,
- odpoczynek – brak kontaktu z pracodawcą,
- wykonywanie dodatkowej pracy dającej satysfakcję,
- rozmowa z innymi ludźmi na temat wypalenia i potrzeb osób dotkniętych wypaleniem zawodowym,
- zmiana pracodawcy,
- rezygnacja z pracy w ogóle,
- picie alkoholu,
- zażywanie leków uspokajających bez konsultacji z lekarzem,
- oczekiwanie na działanie siły wyższej, która zakończy trud radzenia sobie z wypaleniem,
- próba spowodowania wypadku samochodowego, aby uwolnić się od pracy.

Warto podkreślić, że w licznych przypadkach badani stosowali jednocześnie kilka różnych sposobów radzenia sobie z wypaleniem. W niektórych przypadkach uczestnicy badania deklarowali, że mimo objawów wypalenia niełatwo im było przerwać pracę, by zadbać o siebie i powrócić do zdrowia.

Czułam, że potrzebuję wsparcia na zewnątrz. Udałam się do lekarza psychiatrii i opowiedziałam jej o całej sytuacji i w jakim jestem stanie. Lekarka powiedziała mi wtedy, że powinnam iść na zwolnienie lekarskie, a ja się wtedy nie zgodziłam. Powiedziałam, że mam tyle zadań i obowiązków, mam kluczowy projekt, jestem

potrzebna i nie mogę pójść na zwolnienie. Poprosiłam tylko o leki. Po tygodniu czułam, że jest tak bardzo źle, że sobie nie poradzę. Poprosiłam o zwolnienie lekarskie, ale wzięłam tylko dwa tygodnie. Uważałam, że pozbieram się w ciągu dwóch tygodni i szybko wrócę. Podczas zwolnienia lekarskiego mój stan zaczął się pogarszać i wtedy zaczęło docierać do mnie, że nie mogę tak szybko wrócić do pracy. Dopiero wtedy pierwszy raz w życiu miałam potrzebę zadbania o siebie w pierwszej kolejności a nie o to, co jest w pracy czy o projekty. Poszłam na terapię, podczas której zrozumiałam, że bardzo się nadużyłam. Czułam, że weszłam na ścieżkę, która była dla mnie bardzo trudna (...). Miałam takie poczucie, że cokolwiek miałyby się wydarzyć, to ja już tak nie chcę, że ja już sobie nie pozwolę tego zrobić. Zaczęłam wierzyć, że będzie dobrze, że sobie poradzę w tej sytuacji. Odcięłam się od firmy, od ludzi. Ja się musiałam zupełnie odciąć. Różne się rzeczy działy po drodze, ale ja się celowo odciąłam. Napisałam, że mnie nie będzie, że jestem chora, nie reagowałam, nie odbierałam telefonów. (U15)

Wzięłam dwa miesiące zwolnienia lekarskiego, chociaż moja lekarka zalecała mi sześć. (U19)

W innych przypadkach radzenie sobie z wypaleniem miało charakter procesu, w którym badani stopniowo korzystali z różnych rozwiązań.

W czasie kiedy doświadczyłam wypalenia, pracowałam jeszcze w innym miejscu. Praca w szkole miała być antidotum na stresy w głównej pracy. Bardzo lubię uczyć, ale organizm był bardzo zmęczony. Pracowałam też jako wolontariusz z dziećmi z domu dziecka. Podjęłam się tych prac, ponieważ w pracy, którą wykonywałam, nie widziałam sensu i dlatego, że w wszyscy w mojej pracy uważali, że jestem beznadziejna. Szukałam miejsc, w których mogłam się spełnić, gdzie byłam doceniana i dobrze się czułam. Zaczęłam szukać nowej pracy, ale zaczęła się pandemia i na rynku pracy zaczęła się pustka. Byłam na kilku rozmowach rekrutacyjnych, ale ze względu na to, że gorzej się czułam, nie blyszczałam podczas tych rozmów. Po tym, jak okazało się, że czeka mnie operacja, zwróciłam się po pomoc do lekarza, choć na początku bardzo wstydziłam się powiedzieć mu, że źle się czuję w pracy. Lekarz po przeprowadzonym wywiadzie powiedziała mi, że nie wyglądam dobrze i powinnam odpocząć i zrobić badania przed operacją. Dostałam zwolnienie. Ponieważ nadal nie czułam się dobrze, lekarz przedłużył mi zwolnienie. Na zwolnieniu byłam trzy miesiące. Dzięki temu mogłam dojść do siebie. Miałam też czas, żeby sobie wszystko poukładać i przewartościować, pomyśleć, co jest dla mnie ważne, jak chcę ułożyć sobie pracę i nabrać sił. (U23)

Zmieniłam pracę, ale to było dla mnie bardzo trudne, żeby nie mając sił, zmienić pracę. Do nowego środowiska pracy przeszłam z bardzo dużym bagażem napięcia. Nie mogłam także poradzić sobie z tym, że można inaczej pracować.

Było mi w tej nowej sytuacji bardzo ciężko. Zdziwiło mnie też to, że ta praca jest inna i że może jest jakaś szansa, że praca w ogóle jeszcze będzie mogła mi sprawiać przyjemność. Stopniowo zaczęłam obserwować to, że ta sama praca wykonywana w innym środowisku, w normalnych warunkach stwarza jakąś inną normalność. Między jedną a drugą pracą nie miałam czasu dla siebie, nie miałam czasu odpocząć, dlatego to przejście z jednej do drugiej pracy było dla mnie takie trudne, mimo że przeszłam do lepszej pracy i do normalnych warunków. Przez to, że tak trudno było mi w nowej pracy, ta zmiana dała mi też „kopa” do rozpoczęcia pracy nad sobą. I dopiero wtedy ten proces zmiany się we mnie zaczął. Dopiero gdy zmieniałam pracę. Stało się tak dlatego, że w nowej pracy poznałam nowe osoby, zobaczyłam, jak one inaczej pracują i że ja też mogę inaczej pracować. Zrozumiałam, że muszę o siebie zawalczyć, żeby zacząć żyć normalnie. O swoją psychikę, żeby zmienić sposób myślenia o mojej pracy. Teraz pracuję osiem godzin, bo w mojej nowej pracy nie ma przyzwolenia na pracę po godzinach. Dlatego też mam przestrzeń na to, żeby zadbać psychicznie o siebie. Fizycznie wykonuję gigantyczną pracę, ale pracuję tylko osiem godzin. Jestem dziś bardzo zmęczona fizycznie, ale psychicznie nie jestem niczym obciążona. Ja wiem, że jak wychodzę po ośmiu godzinach z pracy, to ja mam resztę dnia dla siebie. (U7)

Byłam 6 miesięcy na zwolnieniu lekarskim i pod opieką psychiatry. Miałam wycięte z życiorysu trzy miesiące. Dochodziłam do siebie w ten sposób, że głównie spałam i piłam wodę, i mało jadłam. Ja nie miałam siły się ruszać. Ledwo co szłam na jakiś spacer, wracałam do domu i szłam spać. Nie miałam siły na terapię, byłam pod opieką psychiatry, miałam leki na to, żeby móc w dzień funkcjonować a w nocy spać. Jak już się odbudowałam i wyspałam za wszystkie wcześniejsze bezsenne noce i zregenerowałam, zaczęłam ćwiczyć jogę. Powoli zaczęłam ruszać ciało. Pomogły mi też techniki mindfulness. Mój rytuał to była joga, śniadanie, spanie, spacer, spanie. W jodze jest ruch do wewnątrz i joga mnie przywróciła do życia, oprócz leków oczywiście. (U14)

Pani psycholog i pani psychiatra poradziły mi, żebym skupiła się na sobie. Dwa miesiące zajęło mi oswojenie się z myślą, że muszę się sobą zająć. Pójść na terapię, pojechać do sanatorium. Musiałam sobie ułożyć w głowie, że nie muszę tylko pracować, że nie muszę pracować dla kogoś, ale muszę zadbać o siebie. Postanowiłam posłuchać psychologa i psychiatry i dać sobie czas. (U16)

Uczestnicy badania radzili sobie z wypaleniem, korzystając ze wsparcia specjalistów w kwestii zmiany podejścia do pracy oraz zmieniając sposób pracy w swoim dotychczasowym środowisku.

Zgłosiłam się po pomoc do lekarza specjalisty. Przyjmowałam leki przeciwłękowe i uspakajające, nie rozpaczam już. Kiedy poczułam się lepiej, pomyślałam, że może powinnam zainwestować czas, który mam, w to, żeby nauczyć się języków, może

zmienię branżę, od dwóch miesięcy chodzę na kursy, myślę o przebranżowieniu, podejmuję akcję. Ułożyłam sobie w głowie, że mam perspektywę i że są przede mną możliwości. Zmieniłam sposób myślenia, że nie muszę robić tego całe życie, że są przecież inne możliwości. Wystarczy, że spróbuję. Tabletki uspokoiły moje myślenie. Od stresu, rozpaczy i bezsilności przesłam do czynów. Zaczęło się praktyczne myślenie. Mimo że czuję presję współpracowników zostawiania dłużej w pracy, zbuntowałam się i nie pracuję już 12 godzin dziennie, tylko 10 godzin, a w piątki 8. Chcę zmienić pracę na taką, w której mój pracodawca zobaczy, że jestem kompetentna i chce mi się pracować, która będzie zorganizowana i w której będę miała swobodę działania. (U22)

Uczę się asertywności, kontroluję swój czas pracy i odmawiam jej, jeśli jest jej za dużo i mam spotkania z psychologiem. Nie mam natomiast wspierającego środowiska pracy. Nie wszyscy są przyjaźni. Nie robię przerw w pracy w czasie, w którym mogłabym oderwać się od niej lub porozmawiać ze współpracownikami. (U11)

Po tym, jak przeszedłem wypalenie, zacząłem szukać nowej pracy. Po dwóch latach zostałem zdegradowany, a mój serdeczny przyjaciel został moim przełożonym. Dopiero wtedy poczułem, jak bardzo jestem zmęczony, kiedy zamieniliśmy się rolami. Miałem dwa wyjścia. Poszukać innej pracy albo zostać. Postanowiłem zostać i pomyślałem, że ja sobie odpocznę. Zostałem z intencją, żeby nie szukać pochopnie nowej pracy. Obawiałem się, że jak zmienię pracę, to mnie spotka to samo. Zacząłem korzystać z uroków mojej pracy, miałem więcej czasu, lepiej sobie organizowałam sobie tę pracę, nikt mi się nie wtrącał. Odpocząłem emocjonalnie. Z jednej strony jakaś część mnie odpoczywała, a druga część optakiwała to, co się stało. Towarzyszył mi ból, ponieważ nie mogłem zrozumieć, dlaczego do tego wszystkiego doszło, trafiłem na terapię po raz pierwszy. To była dobra decyzja. (U20)

Aby poradzić sobie z objawami wypalenia, uczestnicy badania prowadzili rozmowy na temat wypalenia z innymi osobami, które zostały nim dotknięte, oraz szukali nowych sposobów samorealizacji.

Zaczęłam robić kursy, by rozwijać się zawodowo w innych obszarach i wykorzystać mój naturalny talent. Dużo rozmawiałam z innymi osobami podczas webinarów na temat problemu wypalenia zawodowego oraz tego, czego potrzebuje osoba dotknięta wypaleniem. Wyjście do ludzi, którzy interesują się wypaleniem, bardzo dużo czytałam, dowiadywałam się na ten temat, aby zrozumieć, czym jest wypalenie zawodowe. Starłam się też tworzyć dla siebie perspektywę innej pracy na przyszłość. (U4)

Sposobem samodzielnego radzenia sobie z pierwszymi objawami wypalenia była również aktywność sportowa.

Pracuję z pacjentami onkologicznymi i trenuję sztuki walki. Jeśli nie wyczyszczę głowy na trening, to dostanę bęcki. Trening sztuk walki to jest mój sposób na to, żeby odreagować to, co się dzieje w pracy. Nie można żyć tylko pracą. Trzeba mieć swoją odskocznnię i miejsce, do którego można się udać, jak jest źle. (U8)

W jednym z przypadków w miejsce regeneracji sił poza pracą podjęto zastępcze działanie farmakologiczne, które nie rozwiązuje problemu, wypalenia, ale łagodzi odczuwanie jego skutków.

Coraz częściej myślę o tym, żeby zmienić pracę. Od niedawna wróciłam do tabletek uspokajających, bo nie mam innych alternatyw, żeby się uspokoić, na przykład żeby pojechać na działkę czy być dłużej na świeżym powietrzu. (U21)

W innych przypadkach, w których objawem wypalenia była depresja, podjęto leczenie na oddziale psychiatrycznym i pozostawano w kontakcie z lekarzem psychiatrą.

Leczyłam się z depresji na oddziale psychiatrycznym dziennym i zapisywałam się na zajęcia pracy z ciałem, żeby pracować ze stresem i z emocjami. Cały czas byłam w kontakcie z psychiatrą. (U17)

Wobec objawów wypalenia i braku wsparcia ze strony środowiska pracy niektórzy uczestnicy badania podjęli decyzję o zmianie pracy.

Poszłam na urlop, żeby odpocząć i podczas urlopu postanowiłam, że już tam nie wrócę. Ja nie miałam siły do tej pracy wrócić. Byłam tak ogromnie zmęczona, że nie chciało mi się myśleć. Chciałam tylko usiąść i patrzeć w jeden punkt na ścianie, przysnąć, odsunąć się i odseparować. Potrzebowałam odciąć się i odpocząć. I tak zrobiłam. (U10)

Zmieniłam pracę i codziennie udowadniam sobie, jaką mam wartość. Staram się też sama docenić siebie. Jestem też pod opieką psychiatry. (U5)

Moment mojego wypalenia skończył się, kiedy przeszłam na etat, kiedy zmieniłam środowisko. Mogłam zacząć wszystko od nowa. To nie było tak, że zupełnie nie byłam już wypalona, bo wychodziłam z tego dwa lata, ale to się przenikało. Myślałam, że dla mnie wyjściem będzie pójście do pracy, w której przynajmniej będzie zespół, że będę miała do kogo się odezwać w ciągu dnia, że będę mogła swoje obowiązki z kimś skonsultować. Dostałam propozycję pracy na etacie i postanowiłam z niej skorzystać. Pomyślałam, że to jest ten moment. Odcięcie się od sprzedaży mnie wyzwalało i dało ogromną ulgę, że nie muszę walczyć o przetrwanie, sprzedając. To była inna praca. Sama sobie postawiłam nowe cele i czułam, że wychodzę z wypalenia. Mnie w tamtym

czasie pomogło też dołączenie do organizacji przemawiania publicznego. Poznałam tam nowych ludzi, nowy system, bardzo dużo występowałam przed innymi. W nowym środowisku miałam możliwość uczenia się. Samo bycie w tej organizacji wymagało wyłuskania z siebie kreatywności. To nowa dla mnie sieć społeczna, to nie byli moi klienci, nie rozmawiałam z nimi o zadaniach, mogłam łączyć to z wyjazdami i spotkaniem ze znajomymi. Mnie pomogło bardzo wsparcie społeczne. (U18)

Grubą kreską oddzieliłam czas na pracę i czas niezwiązany z pracą. Poinformowałam mojego przełożonego, że mogę czasem zostać, ale to są sytuacje wyjątkowe. Będąc na nowym stanowisku, zaczęłam budować koalicję wokół siebie, osoby przychylne mnie i mojej pracy. Poprosiłam o ocenę pracy. Prosiłam o pomoc. Dopytywałam, co oni o tym sądzą. Poprosiłam kogoś, kto mógłby być moim mentorem, żeby omawiać to, co robię w pracy i co mogłabym robić lepiej. Wyzaczyłam sobie cele i to, co i kiedy chcę osiągnąć. Postanowiłam od początku komunikować mojemu menedżerowi, że będę chciała awansować, żeby miał tego pełną świadomość. Chciałam, żeby od początku postrzegano mnie, jak osobę profesjonalną, która wie, czego chce, której nie można przesuwac granic do niekończoności. Wiedziałam, że w pracy muszę mieć poczucie sensu i wiedziałam, ile chcę zarabiać. Kiedy nie dostałam podwyżki, odeszłam. (U23)

Poszedłem na długie zwolnienie lekarskie, które trwało sześć miesięcy. Dwa miesiące dochodziłem do siebie, żeby pozbyć się dolegliwości sercowych, zmieniłem styl życia na bardziej stonowany. Myślałem, że już jest wszystko OK i zaczęłam wszystko na nowo, ale to się nie udawało. I w tym momencie dopiero zacząłem dostrzegać u siebie momenty zniechęcenia. Mój pracodawca i ja rozstaliśmy się. Cały mój proces wychodzenia z wypalenia trwał dwa lata – od momentu krytycznego do momentu, gdy mogłem sobie powiedzieć, że mam to przepracowane i że to wszystko jest za mną. (U13).

Wobec braku wsparcia pracodawców uczestnicy badania podjęli liczne działania, aby poradzić sobie z trudnym doświadczeniem wypalenia zawodowego, takie jak aktywność fizyczna, korzystanie z pomocy lekarzy specjalistów, leczenie farmakologiczne, przyjmowanie leków uspokajających bez konsultacji z lekarzem, nadużywanie alkoholu, spotkania z psychologiem, podjęcie terapii, odpoczynek od pracy, udział w zajęciach mindfulness, rozmowa na temat potrzeb z innymi osobami dotkniętymi wypaleniem czy zmiana pracy. Uczestnicy badania oczekiwali również na działanie siły wyższej, która zmieni sytuację. Mimo objawów wypalenia uczestnikom badania nie zawsze było łatwo zrobić przerwę od pracy, by odpocząć i zadbać o zdrowie. W niektórych przypadkach, mimo zaleceń lekarza, badani nie korzystali ze zwolnienia lekarskiego i kontynuowali pracę. Z badania wynika również, że radzenie sobie z wypaleniem miało charakter procesu, podczas którego osoby nim dotknięte sukcesywnie

korzystały z różnych rozwiązań. W poszukiwaniu sposobów poradzenia sobie z trudną sytuacją badany towarzyszyły refleksje na temat tego, co sprawiło, że doświadczyli wypalenia oraz jakie są ich obecne oraz przyszłe potrzeby w życiu osobistym i w pracy. Część uczestników badania przechodzących wypalenie, mimo licznych ryzyk występujących w środowisku pracy, poszukiwała sposobów, aby w nim przetrwać. Korzystając ze wsparcia specjalistów podczas terapii, uczyli się zmiany sposobu myślenia o pracy i reagowania na wyzwania środowiska pracy. Pomocne były również rozmowy z innymi osobami, które doświadczyły wypalenia, na temat ich potrzeb i sposobów wyjścia z wypalenia. W niektórych przypadkach próby przetrwania w miejscu zatrudnienia i zmiany trudnej sytuacji przez rozmowy z przełożonymi okazały się nieskuteczne, dlatego też aby poradzić sobie z wypaleniem, uczestnicy badania podejmowali decyzję o zmianie pracy. Jak wynika z badania, rozwiązanie to nie niwelowało objawów wypalenia, ale było początkiem długiego procesu powrotu pracownika do zdrowia.

4.3.3. Bariery skutecznego radzenia sobie z wypaleniem

W toku analizy uzyskanych odpowiedzi uczestników badania wyróżniono następujące rodzaje barier skutecznego radzenia sobie z wypaleniem:

- 1) Bariery w obszarze funkcjonowania pracownika dotkniętego wypaleniem w środowisku pracy,
- 2) Bariery związane z oddziaływaniem na pracownika dotkniętego wypaleniem dodatkowych czynników zewnętrznych poza pracą,
- 3) Bariery dotyczące braku wymaganych zmian środowiska pracy, w którym występowały czynniki ryzyka wypalenia zawodowego pracowników,
- 4) Bariery wynikające z pracy w organizacji, której wartości różnią się od wartości pracownika.

Bariery w obszarze funkcjonowania pracownika dotkniętego wypaleniem w środowisku pracy

Barierami skutecznego radzenia sobie z wypaleniem przez pracowników w środowisku pracy były: brak możliwości radzenia sobie z wypaleniem z powodu braku wiedzy pracownika na temat wypalenia, brak wpływu pracownika na sposób zarządzania przez przełożonych, radzenie sobie z wypaleniem przez podejmowanie dodatkowej pracy, brak komunikowania pracodawcy tego, jak pracownik się czuje, brak asertywności pracownika we wszystkich sytuacjach, które tego wymagają. Poniżej przedstawiono wypowiedzi uczestników badania.

Brak wiedzy na temat wypalenia i jego zagrożeń:

Większe szanse ma człowiek świadomy tego, czym jest wypalenie. Jak nie wiemy, przed czym się bronić, to się nie obronimy. Jak nie znamy zagrożenia, to nie jesteśmy w stanie tego zagrożenia pokonać. (U8)

Brak wpływu na sposób zarządzania przez przełożonych:

Wiedza na temat wypalenia zawodowego pomaga, ale są pewne aspekty, z którymi pracownik nic nie może zrobić. Na przykład nie może zmienić podejścia swojego przełożonego. Jeśli przełożony ma dysfunkcyjny styl zarządzania, sam jest pracoholikiem i uprawia mikrozarządzanie, to żeby uchronić się przed wypaleniem, od takiego przełożonego trzeba odejść. (U11)

Nie można uchronić się przed wypaleniem, jak nowe zadania cały czas są dokładane, pracownik mówi „nie”, ale nie jest wysłuchany. W pewnym momencie nie ma już siły się bronić. (U11)

Radzenie sobie z wypaleniem przez podejmowanie dodatkowej pracy:

Aby uchronić się przed wypaleniem, trzeba budować swoją wartość w przyszłości, ale to też paradoksalnie może przyczynić się do wypalenia. Jeśli pracownik jest przeciążony pracą i dodatkowo podejmuje nowe aktywności, może stać się jeszcze bardziej przeciążony i wyeksploatowany. Nie uniknie wypalenia, jeśli nie zrobi miejsca na nowe działania i będzie dokładać sobie pracy. (U9)

Tak, wypalenie zawsze było i będzie. To się dzieje dlatego, że nie można w nieskończoność pracować. Twórcy, artyści też doświadczają wypalenia, choć są pasjonatami swojej pracy. (U3)

Brak komunikowania przez pracownika pracodawcy tego, jak pracownik się czuje:

Można odczuwać potrzebę zmiany, ale strach może sprawić, że pracownik zostaje w tym samym miejscu. To się może wydarzyć, gdy pracownik nie będzie umiał z pracodawcą rozmawiać, jak się czuje w organizacji. (U1)

Brak asertywności pracownika we wszystkich sytuacjach, które tego wymagają:

Tylko problem polega na tym, że ja w pewnych kwestiach potrafiłam te granice stawiać, a w pewnych nie. Dlatego nie można powiedzieć, że ktoś, kto jest asertywny, zawsze uchroni się przed wypaleniem. Nad tym trzeba cały czas pracować, jeśli pracuje się w organizacji, która sprzyja wypaleniu. (U7)

Bariery związane z oddziaływaniem na pracownika dotkniętego wypaleniem dodatkowych czynników zewnętrznych poza pracą

Innymi wskazanymi w badaniu ważnymi barierami skutecznego radzenia sobie z wypaleniem przez pracownika były czynniki zewnętrzne, które osłabiały odporność pracownika na działanie niekorzystnych czynników środowiska pracy. Należały do nich np. problemy rodzinne, takie jak choroby członków rodziny, pogorszenie relacji z członkami rodziny (pośrednio wynikające z potrzeby izolowania się od ludzi czy nadużywania alkoholu dla złagodzenia skutków wypalenia), rozstanie z partnerem lub też trudna sytuacja pandemiczna oraz wojna, które były źródłem dodatkowego stresu.

Mamy teraz trudną sytuację COVID-19 i sytuacja polityczna w kraju, które oddziałują depresyjnie na człowieka i dlatego bardzo trudno się uchronić. Czynniki zewnętrzne mogą sprawić, że człowiek, który jest zagrożony wypaleniem w swojej pracy, nie będzie mógł walczyć bez końca. Jak cały czas wkłada się w coś energię, a sytuacja się nie poprawia, to w pewnym momencie człowiek dostanie informację od swojego mózgu, że jest źle. (U8)

Bariery dotyczące braku wymaganych zmian środowiska pracy, w którym występowałyby czynniki ryzyka wypalenia zawodowego pracowników

Trzecim obszarem barier były bariery dotyczące braku wymaganych zmian środowiska pracy i pozostawanie w nim mimo objawów wypalenia.

Jeżeli jakaś osoba już raz doświadczyła wypalenia i wraca do tej samej firmy, w której się wypaliła, a ta firma się nie zmienia, to taka osoba znów doświadczy wypalenia. (U13)

Zmiana zachowania pracownika może pomóc mu uchronić się przed wypaleniem, ale to może być za mało, jeśli pracownik pozostanie w miejscu, które naraża go na wypalenie. Można przybrać kombinezon, który może pomóc pracownikowi zmienić percepcję tego, co się wokół dzieje, ale nie można siebie stale okłamywać, że jest dobrze, jak nie jest. (U8)

Jeśli osoba jest bardzo pracowita i zaangażowana, a dodatkowo pracuje w optywnym środowisku, to jest tylko kwestią czasu, kiedy pracownik przestanie być wzorowy, stanie się przeciętny, a później wypalony i nieprzydatny. Presja środowiska pracy jest bardzo ważnym czynnikiem wypalenia i mało kto wytrzyma długi czas. Nawet jeśli będzie miał kompensację finansową. (U13)

Nie można poradzić sobie z wypaleniem, jeśli pracodawca nie traktuje pracownika jak człowieka, lecz jak liczbę, wymagając od pracownika za dużo, nie chce rozmawiać z pracownikiem i nie słucha. Pracownik w toksycznym dla niego środowisku nie ma szans. Stres go zje. (U16)

Jeżeli pracownik trafi na toksyczną osobę i nikt nie zareaguje, gdy pracownik poprosi o zmianę stanowiska. (U23)

Jeśli w organizacji nie zmieni się sposób przydzielania projektów i dyskryminowania pracownika ze względu na płeć i traktowania osoby kompetentnej jak mniej kompetentnej. (U22)

Jeśli nie ma warunków w pracy, przełożeni nie liczą się z pracownikiem, nikt go nie chce usłyszeć. (U22)

Jeśli pracownik, który chce pracować dokładnie, ale nie ma do tego warunków, bo ma za dużo pracy i jest obciążany odpowiedzialnością za błędy pracowników innych działów, lub gdy jest osobą relacyjną, a wykonuje pracę w izolacji i jednocześnie ma toksycznego przełożonego lub przełożoną, to praca w takich warunkach będzie dla pracownika męką. Konieczność ciągłego bronienia swoich granic, gdy ktoś je narusza, również jest bardzo męcząca. Zabiera energię. Jak do tego zarządzający nie chcą widzieć, w jaki sposób menedżerowie kierują pracą innych albo jakie można wprowadzić usprawnienia organizacyjne, to pracownik ma małe szanse. (U21)

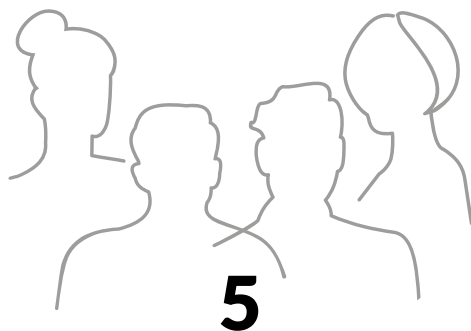
Kiedy pracownik, który jest pracoholikiem, mówi przełożonemu, że już nie ma siły pracować, a przełożony potakuje głową, prawi komplementy, klepie pracownika po ramieniu i zleca dodatkowe zadania na wczoraj albo do wykonania w czasie urlopu, mówiąc, że podczas urlopu będzie mógł spokojniej pracować. A pracownik, słysząc te komplementy, przez chwilę lepiej się czuje i myśli, że odzyskał siły do pracy i zamiast odpocząć, pracuje. Można stosować techniki radzenia sobie ze stresem czy inne, ale one nic nie dadzą, jeśli nie usunie się przyczyny – wykorzystywania przez przełożonych pracoholizmu pracownika. (U24)

Bariery wynikające z pracy w organizacji, której wartości różnią się od wartości pracownika

Czwarty rodzaj to bariery wynikające z pracy w organizacji, której wartości różnią się od wartości pracownika.

To się nie może udać w sytuacji, gdy pracownik i pracodawca mają różne wartości. Jeśli pracownik pracuje w firmie, która ma inne wartości niż on sam. Na przykład gdy dla pracownika ważna jest wolność, a dla pracodawcy nie. (U1)

Podsumowując wyniki badania, należy stwierdzić, że radzenie sobie z wypaleniem napotyka wiele barier, które mogą sprawić, że wysiłki podejmowane przez pracownika będą nieskuteczne. Wobec braku wiedzy, czym jest wypalenie zawodowe, odpowiednia prewencja czy próby radzenia sobie z wypaleniem mogą w ogóle nie zostać podjęte. W toku badania wyróżniono cztery obszary barier skutecznego radzenia sobie z wypaleniem przez pracownika: bariery dotyczące funkcjonowania pracownika w organizacji, bariery wynikające z oddziaływania na pracownika czynników zewnętrznych osłabiających jego odporność na działanie negatywnych czynników środowiska pracy, bariery wynikające z braku zmian w organizacji, która stanowi źródło wypalenia oraz bariery wynikające z pracy w organizacji, której wartości różnią się od wartości pracownika. Choć same w sobie czynniki te stanowią źródło wypalenia, stają się barierą skutecznego radzenia sobie z wypaleniem, jeśli nie zostaną wyeliminowane. Jak wynika z badania, aby to się stało, potrzebna jest zmiana. Pracownik pozostawiony samemu sobie w procesie radzenia sobie z wypaleniem, niemający wsparcia organizacji, pozostający w miejscu, w którym się wypalił, na które nie ma wpływu i które nie dostrzega problemu wypalenia ani jego potrzeb, nie ma szans, by szybko i skutecznie poradzić sobie z wypaleniem. Co więcej, w opinii badanych powrót do organizacji czy kontynuowanie pracy w organizacji, która nie eliminuje ryzyk wypalenia, mimo próby radzenia sobie z wypaleniem, sprawiają, że pracownik jest narażony na jego powtórne doświadczenie.



POTRZEBY I OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW DOTKNIĘTYCH WYPALENIEM WOBEC PRACODAWCÓW

5.1. ZAPOBIEGANIE WYPALENIU PRZEZ PRACODAWCĘ

Celem kolejnej części badania była identyfikacja potrzeb i oczekiwań pracowników w zakresie zapobiegania wypaleniu zawodowemu przez pracodawcę, przy czym były one rozpoznawane z dwóch perspektyw, tj. potrzeb i oczekiwań pracowników wobec organizacji jako całości oraz potrzeb i oczekiwań pracowników wobec bezpośrednich przełożonych. Przyjęto za *Słownikiem języka polskiego*, że „potrzeba” jest to „to, co jest potrzebne do normalnej egzystencji lub do właściwego funkcjonowania” oraz że oczekiwanie to „to, czego się pragnie i spodziewa” (SJP, 2024)

Uzyskane odpowiedzi zostały poddane analizie w następujących ujęciach: 1) potrzeb pracowników dotkniętych wypaleniem i oczekiwanych przez nich działań prewencyjnych pracodawców oraz 2) potrzeb pracowników i ich oczekiwań wobec bezpośrednich przełożonych w prewencji wypalenia.

5.1.1. Potrzeby i oczekiwania pracowników wobec organizacji

Jak wynika z badania, potrzeby i oczekiwania pracowników w zakresie zapobiegania wypaleniu zawodowemu przez pracodawców łączyły się z ich opiniami na temat środowiskowych źródeł wypalenia zawodowego, takich jak: niewiedza, niedostrzeżenie problemu, niekompetencja przełożonych, niewłaściwa organizacja pracy, nadużycia, negowanie problemu i niepodjęcie działań, przedstawionych w opracowanym w toku badania autorskim *Modelu 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego (7N)*.

Analiza odpowiedzi uczestników badania stała się podstawą wyróżnienia siedmiu kategorii potrzeb odpowiadających poszczególnym czynnikom modelu 7N.

Tak więc potrzeby badanych dotyczące zapobiegania wypaleniu w związku z wystąpieniem czynników wypalenia określonych jako „niewiedza” odnosiły się do prowadzenia przez organizację edukacji na temat wypalenia.

Trzeba edukować i jeszcze raz edukować zarządzających na temat wypalenia. Bardzo ważna jest umiejętność słuchania, słyszenia i uważność. To jest najważniejsza waluta, jaką mamy. To już nie jest czas, tylko uważność i wsłuchanie się w drugiego człowieka, zauważanie rzeczy, których on nie mówi wprost. (U12)

Potrzebą badanych wynikającą z „niedostrzegania problemu” było dbanie organizacji o dobrostan psychiczny pracownika.

Dbanie o dobrostan psychiczny pracowników. Najpierw zadbać o człowieka, żeby on mógł zadbać o zadania. Zmienić sposób spotkań z pracownikiem z omawiania tylko tego, co nie wyszło, na taki, na których przełożony zapyta pracownika: „Co ja jako Twój przełożony mogę zrobić, żebyś miała przyjemność z pracy i mogła pracować jeszcze lepiej?” (U14)

Wobec źródła wypalenia, jakim była „niekompetencja przełożonych”, potrzebą wskazaną przez badanych było przygotowanie przez organizację menedżerów do kierowania ludźmi, organizowanie szkoleń z umiejętności delegowania zadań oraz szkoleń na temat wypalenia.

Pracodawca powinien prowadzić szkolenia dla menedżerów odnośnie komunikacji. Nauczyć menedżerów, jak mają reagować, gdy pracownik zgłasza im problemy i nieprawidłowości z zachowaniem osób na wyższych stanowiskach. Co jakiś czas warto byłoby dokonać audytu. Ocenie powinien podlegać nie tylko wynik, ale i styl zarządzania. Trzeba uświadamiać menedżerów o wpływie ich zachowania na pracowników. Trzeba angażować dział HR w decyzje personalne przełożonych lub gdy pracownik zgłasza, że źle mu się pracuje z przełożonym. Dział personalny powinien w takich sytuacjach prowadzić rozmowy wyjaśniające. (U23)

Kolejną grupą potrzeb w zapobieganiu wypaleniu wobec czynnika „niewłaściwa organizacja pracy” były potrzeby bardzo dobrej organizacji pracy.

Żeby pracownik się nie wypalił, potrzebna jest bardzo dobra organizacja pracy, unikanie wąskich gardeł w całej organizacji, potrzebne jest dopasowanie liczby pracowników do zadań i zadań do możliwości pracowników. (U24)

Badani zgłosili również potrzebę ochrony przed wypaleniem odpowiadającą jego przyczynom wynikającym z nadużyć organizacji wobec pracownika, do których zaliczono etyczne zachowania wobec pracownika, okazywanie szacunku, przestrzeganie zasad higieny pracy oraz przeciwdziałanie nadużyciom.

W organizacji potrzebny jest kodeks zachowań etycznych wobec pracownika, w którym byłyby zapisane zasady, jak nie może zachowywać się przełożony, żeby nie wypalić pracownika. Potrzebny jest szacunek do człowieka, przestrzeganie zasad higieny pracy, jasne określenie, co wolno, co jest zakazane i co jest nadużyciem. (U24)

W odpowiedzi na przyczynianie się przez organizację do wypalenia przez „negowanie problemu” uczestnicy badania zgłosili potrzeby partnerskiego podejścia do pracownika, otwartości na pracownika i rozwiązywania zgłaszanych przez niego problemów.

Pracodawca powinien myśleć o pracowniku jak o człowieku, bardzo ważnym kimś, który jest częścią tej organizacji. Mieć podejście do pracownika, że to nie jest tylko osoba, która coś wykonuje, ale że to jest człowiek, który ma rodzinę i życie osobiste, że to jest człowiek, któremu się coś wydarza. Pracodawca powinien brać pod uwagę, w jakiej pracownik jest sytuacji. Najprościej powiedziałbym, że potrzebne jest zainteresowanie. Żeby pracownik się nie wypalił, pracodawca powinien myśleć o pracowniku: Jak ja mogę mu pomóc? Co się z nim dzieje? Czy on potrzebuje czegoś? Z czym on przyszedł do pracy? (U20)

Natomiast w odniesieniu do ostatniej grupy źródeł wypalenia zawodowego, tj. „niepodejmowania działań” przez organizację wobec problemu wypalenia zawodowego pracowników, uczestnicy badania wskazali na potrzeby w zakresie: budowania kultury organizacyjnej zapobiegającej wypaleniu, zaangażowania się zarządu w zapobieganie wypaleniu, prowadzenia audytu wypalenia zawodowego w organizacji, dbania o dobrą komunikację z pracownikiem, zapewnienia rozwoju i wsparcia pracownika.

Często jest tak, że się daje pracownikowi mnóstwo pracy, mnóstwo obowiązków i odpowiedzialności, a z drugiej strony mówi pracownikowi: „idź pooddychaj, zrób medytację” albo daje się psychoedukację, ale ta psychoedukacja nic nie daje na dłuższą metę, jeśli człowiek ma na głowie mnóstwo pracy, bo taki pracownik będzie najpierw się przystosowywał, wykorzystując wiedzę na temat tego, jak budować swoją odporność, ale będą przychodziły nowe bodźce, będzie coraz więcej pracy i ta odporność kiedyś nie wystarczy i cały system obrony padnie. Przedsiębiorstwo powinno określić punkty krytyczne, które mogą być przyczyną wypalenia, zamiast być biernym, podjąć działanie. (U10)

Zidentyfikowane w badaniu kategorie potrzeb pracowników wobec organizacji w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu w modelowym ujęciu przedstawiono na rysunku 13.



Rysunek 13. Model przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Uczestnicy badania podzielili się również swoimi oczekiwaniami wobec organizacji w zakresie zapobiegania wypaleniu zawodowemu pracowników. Szczegółowe działania, jakie powinna podjąć organizacja, aby uchronić pracowników przed wypaleniem, przedstawiono na rysunkach 14–20.

Według uczestników badania wobec potrzeby edukacji organizacji na temat wypalenia zawodowego kluczowymi jej działaniami powinny być: edukacja właścicieli, zarządu i pracowników na temat wypalenia, jego ryzyk, źródeł i skutków, a także edukowanie pracowników na temat potencjalnych skutków pracy w nadgodzinach (rysunek 14).

Czynnik wypalenia	Potrzeba	Oczekiwany sposób działania
Niewiedza	Edukacja na temat wypalenia	1) Edukować właścicieli, zarząd i pracowników na temat wypalenia 2) Edukować na temat ryzyk, źródeł i skutków wypalenia 3) Edukować pracowników na temat tego, jakie mogą być skutki pracy w nadgodzinach

Rysunek 14. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niewiedza”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Potrzeba dbania przez organizację o dobrostan psychiczny pracownika powinna, w opinii badanych, być realizowana przez myślenie o pracowniku jak o człowieku, traktowanie pracownika jak człowieka, a nie „zasób pracy”, tworzenie kultury organizacji, która dba o dobrostan pracownika, stworzenie pracownikowi poczucia bezpieczeństwa, by nie bał się zgłosić, że gorzej się czuje, poważne traktowanie pracownika, który zgłasza problem wypalenia i prosi o wsparcie, utworzenie stanowiska Menedżer Szczęścia, pytanie pracowników o ich potrzeby, słuchanie potrzeb zgłaszanych przez pracowników, słuchanie opinii pracowników, bycie otwartym na potrzeby pracowników, interesowanie się tym, jak czują się pracownicy, bycie uważnym na pracownika, który znajduje się w trudnej sytuacji rodzinnej, bycie uważnym na zaangażowanie pracowników (obniżone, zbyt duże) w pracę oraz bycie uważnym na objawy wypalenia zawodowego pracownika (rysunek 15).

Zdaniem uczestników badania, aby ochronić pracowników przed wypaleniem zawodowym dzięki lepszemu przygotowaniu menedżerów do kierowania ludźmi organizacja powinna: rozważyć zatrudniać pracowników na kierownicze stanowiska, szkolić menedżerów wyższego szczebla w zakresie umiejętności kierowania ludźmi, kontrolować, jak przełożeni kierują ludźmi, oraz rozwijać w menedżerach inteligencję emocjonalną. Z kolei aby podnieść kompetencje menedżerów w przekazywaniu obowiązków, organizacja powinna szkolić menedżerów z umiejętności delegowania zadań. Natomiast aby rozwinąć kompetencje menedżerskie w zakresie zarządzania problemem wypalenia zawodowego, organizacja powinna organizować szkolenia menedżerskie rozwijające kompetencje w kwestii przeciwdziałania wypaleniu pracowników oraz szkolenia dla właścicieli, zarządu i menedżerów kierujących ludźmi dotyczące wspierania pracowników zagrożonych oraz dotkniętych wypaleniem (rysunek 16).

Czynnik wypalenia	Potrzeba	Oczekiwany sposób działania
Niedostrzeganie problemu	Dbanie o dobrostan psychiczny pracownika	<ol style="list-style-type: none"> 1) Myśleć o pracowniku jak o człowieku 2) Traktować pracownika jak człowieka 3) Stworzyć kulturę organizacji, która dba o dobrostan pracownika 4) Stworzyć pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, by nie bał się zgłosić, że gorzej się czuje 5) Poważnie traktować pracownika, który zgłasza problem wypalenia i prosi o wsparcie 6) Utworzyć stanowisko Menedżer Szczęścia 7) Pytać pracowników o ich potrzeby 8) Słuchać potrzeb pracowników 9) Słuchać opinii pracowników 10) Być otwartym na potrzeby pracowników 11) Interesować się tym, jak czują się pracownicy 12) Być uważnym na pracownika, który znajduje się w trudnej sytuacji rodzinnej 13) Być uważnym na zaangażowanie pracowników 14) Być uważnym na objawy wypalenia pracowników

Rysunek 15. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niedostrzeganie problemu”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Czynnik wypalenia	Potrzeba	Oczekiwany sposób działania
Niekompetencje przełożonych	Przygotowanie menedżerów do kierowania ludźmi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Rozważanie zatrudniać pracowników na kierownicze stanowiska 2) Szkolić menedżerów wyższego szczebla z umiejętności kierowania ludźmi 3) Kontrolować, jak przełożeni kierują ludźmi 4) Rozwijać w menedżerach inteligencję emocjonalną
	Szkolenie menedżerów z delegowania zadań	<ol style="list-style-type: none"> 5) Szkolić kierowników z umiejętności delegowania zadań
	Szkolenie menedżerów na temat wypalenia	<ol style="list-style-type: none"> 6) Szkolić właścicieli, zarząd, menedżerów kierujących ludźmi z umiejętności przeciwdziałania wypaleniu pracowników 7) Szkolić właścicieli, zarząd, menedżerów kierujących ludźmi z metod wsparcia pracowników zagrożonych i dotkniętych wypaleniem

Rysunek 16. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niekompetencje przełożonych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Aby zapobiec wypaleniu, którego źródłem jest niewłaściwa organizacja pracy, uczestnicy badania wyrazili potrzebę bardzo dobrej organizacji pracy przez pracodawcę. W ich opinii aby tak się stało, przedsiębiorstwo powinno mieć zarząd gotowy do zmiany sposobu pracy, zlecać zadania pracownikom odpowiednio do ich kwalifikacji, przestrzegać zlecenia zadań odpowiednio do wymiaru czasu pracy pracownika oraz odpowiednio do czasu, w jakim pracownik może je wykonać, dopasować liczbę zleczanych zadań do innych zadań zleczanych pracownikowi, dopasować zlecane zadania do narzędzi, jakimi dysponuje pracownik, zapewnić pracownikowi narzędzia niezbędne do wykonania zleconych zadań, sprawiedliwie dzielić zadania (nie przeciążając najbardziej pracowitych lub nieśmiałył pracowników), zatrudniać odpowiednią liczbę pracowników do zleczanych zadań, zatrudniać większą liczbę pracowników, gdy zwiększa się liczba zadań, nie zastępując złej organizacji pracy psychoedukacją oraz nie angażując pracowników w tematy, które ich nie dotyczą (rysunek 17).

Czynnik wypalenia	Potrzeba	Oczekiwany sposób działania
Niewłaściwa organizacja pracy	Bardzo dobra organizacja pracy	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mieć zarząd gotowy do zmiany sposobu pracy, by zapobiegać wypaleniu 2) Zlecać pracownikom zadania odpowiednio do ich kwalifikacji 3) Przestrzegać zlecenia zadań odpowiednio do wymiaru czasu pracy pracownika 4) Przestrzegać zlecenia zadań odpowiednio do czasu, w jakim pracownik może je wykonać 5) Dopasować liczbę zleczanych zadań do innych zadań zleczanych pracownikowi 6) Dopasować zlecane zadania do narzędzi, jakimi dysponuje pracownik 7) Zapewnić pracownikowi narzędzia niezbędne do wykonania zleconych zadań 8) Sprawiedliwie dzielić zadania (nie przeciążać najbardziej pracowitych lub nieśmiałył pracowników) 9) Zatrudniać odpowiednią liczbę pracowników do liczby zleczanych zadań 10) Zatrudnić większą liczbę pracowników, gdy zwiększa się liczba zadań 11) Nie zastępować złej organizacji pracy psychoedukacją 12) Nie angażować pracowników w tematy, które ich nie dotyczą

Rysunek 17. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niewłaściwa organizacja pracy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W obszarze zapobiegania nadużyciom, które stanowiły czynnik wypalenia zawodowego, badani wskazali na potrzebę etycznych zachowań organizacji wobec pracownika, które organizacja powinna zrealizować przez niewykorzystywanie sytuacji ekonomicznej i strachu pracownika o utratę pracy. Ponadto organizacja powinna traktować pracownika z szacunkiem oraz przestrzegać zasad higieny pracy przez działanie zgodnie z prawem pracy, zapewnienie pracownikowi równowagi między pracą a odpoczynkiem, przestrzeganie prawa pracownika do odpoczynku, przestrzeganie czasu prywatnego pracowników, niezlecanie pracownikowi zadań na czas urlopu, niekontaktowanie się z pracownikiem w czasie urlopu, niepisanie do pracownika i niekontaktowanie się z pracownikiem na telefon prywatny w czasie wolnym od pracy, pilnowanie, aby pracownik regularnie wykorzystywał urlop, przestrzeganie tego, by przełożeni nie oczekiwali od pracowników pracy w czasie urlopu, zabronienie pracownikowi pracy w czasie urlopu i po godzinach, nieorganizowanie spotkań pracowniczych w czasie wolnym, przestrzeganie prawa pracownika do czasu wolnego i spotkań z bliskimi w czasie wolnym od pracy, niezlecanie pracownikowi wyjazdów służbowych w czasie wolnym, nieorganizowanie spotkań integracyjnych w czasie wolnym, niezlecanie pracownikowi zadań do wykonania w nadgodzinach przekraczających wymiar zapisany w przepisach prawa, niekompensowanie pracownikowi wysiłku fizycznego wyłącznie gratyfikacją finansową za pracę, zmniejszenie obciążenia pracą po intensywnej pracy „wszystkie ręce na pokład” (rysunek 18).

W odpowiedzi na problem negocjowania przez organizację problemu wypalenia badani wskazali na potrzebę partnerskiego podejścia organizacji do pracownika, a w szczególności na traktowanie pracownika jak partnera niezależnie od zajmowanego stanowiska i dbanie o bardzo dobre relacje z pracownikami, na potrzebę otwartości organizacji na pracownika, w tym na rozmowę z nim, a także na potrzebę wspólnego rozwiązywania problemów zgłaszanych przez pracowników, gdy pracownik popełnia błędy oraz rozwiązywanie problemów zagrożenia wypaleniem zgłaszanych przez pracownika (rysunek 19).

Niepodejmowanie przez organizację działań wobec problemu wypalenia to obszar źródeł wypalenia zawodowego, wobec którego uczestnicy badania zgłosili najwięcej potrzeb oraz wskazali najwięcej działań, jakie ich zdaniem powinna podjąć organizacja, aby zapobiec wypaleniu zawodowemu pracowników. Pierwsza potrzeba dotyczyła budowania przez organizację kultury empatii, przez rozwijanie empatii przełożonych i pracowników, kształtowanie postaw uważności na drugiego człowieka i zaufania między pracodawcą a pracownikiem. Druga potrzeba dotyczyła zaangażowania zarządu w zapobieganie wypaleniu przez współpracę z ekspertami zewnętrznymi, którzy specjalizują się w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu w organizacjach oraz w zarządzaniu ryzykiem wypalenia. W zakresie trzeciej potrzeby – prowadzenia audytu

Czynnik wypalenia	Potrzeba	Oczekiwany sposób działania
Nadużycia	Etyczne zachowanie wobec pracownika	1) Nie wykorzystywać sytuacji ekonomicznej pracownika i strachu o utratę pracy
	⇒ Szacunek ⇒	2) Traktować pracowników z szacunkiem
	Przestrzeganie zasad higieny pracy	1) Przestrzegać prawa pracy 2) Zapewnić równowagę pracy i odpoczynku 3) Przestrzegać prawa pracownika do odpoczynku 4) Przestrzegać czasu prywatnego pracowników 5) Nie zlecać pracownikowi zadań na czas urlopu 6) Nie kontaktować się z pracownikiem w czasie urlopu 7) Nie pisać i nie kontaktować się z pracownikiem na telefon prywatny w czasie wolnym od pracy 8) Pilnować, aby pracownik regularnie wykorzystywał urlop 9) Przestrzegać tego, by przełożeni nie oczekiwali od pracowników pracy w czasie urlopu 10) Zabronić pracownikowi pracy w czasie urlopu i po godzinach 11) Nie organizować spotkań pracowniczych w czasie wolnym 12) Przestrzegać prawa pracownika do czasu wolnego i spotkań z bliskimi w czasie wolnym od pracy 13) Nie zlecać pracownikowi wyjazdów służbowych w czasie wolnym 14) Nie organizować spotkań integracyjnych w czasie wolnym 15) Nie zlecać pracownikowi zadań do wykonania w nadgodzinach przekraczających wymiar zapisany w przepisach prawa 16) Nie kompensować pracownikowi wysiłku fizycznego wyłącznie gratyfikacją finansową za pracę 17) Zmniejszyć obciążenie pracą po intensywnej pracy „wszystkie ręce na pokład”
Przeciwdziałanie nadużyciom	18) Eliminować wszelkie nadużycia przełożonych wobec pracownika (zachowania toksyczne, mobbing)	

Rysunek 18. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „nadużycia”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

wypalenia zawodowego w organizacji – uczestnicy badania wskazali, że organizacja powinna prowadzić audyt ryzyk wypalenia i dokonywać diagnozy sytuacji w organizacji, badać źródła wypalenia, określać punkty krytyczne, które mogą być przyczyną wypalenia, prowadzić bezpośrednie rozmowy z pracownikiem przez osoby zarządzające, by poznać zagrożenia wypalenia

Czynnik wypalenia	Potrzeba	Oczekiwany sposób działania
Negowanie problemu	Partnerskie podejście do pracownika	1) Traktować pracownika jak partnera niezależnie od zajmowanego stanowiska 2) Dbać o bardzo dobre relacje z pracownikami
	⇒ Otwartość na pracownika	⇒ 3) Być otwartym na rozmowę z pracownikiem
	Rozwiązywanie problemów zgłaszanych przez pracowników	4) Być otwartym na wspólne rozwiązywanie problemów, gdy pracownik popełnia błąd 5) Rozwiązywać problemy zagrożenia wypaleniem zgłaszane przez pracownika

Rysunek 19. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „negowanie problemu”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

ze strony przełożonych i im przeciwdziałać. Czwartą potrzebą było wyznaczenie i egzekwowanie przez organizację standardów kierowania ludźmi, co powinno się odbyć przez prowadzenie nadzoru nad przełożonymi pracownikami, ocenianie stylu kierowania, stawianie menedżerom wymagań, kontrolowanie zachowań przełożonych wobec pracowników, kontrolowanie, czy przełożeni nie przeciążają pracowników zadaniami, nietolerowanie zachowań menedżerów szkodliwych dla pracowników oraz rozliczanie kierowników z tego, jak delegują zadania pracownikom. Kolejną, piątą potrzebą wobec problemu niepodjęcia przez organizację działań zapobiegających wypaleniu była konieczność bardzo dobrej komunikacji z pracownikiem przez bardzo dobrą, otwartą komunikację między pracownikiem a zarządem, stworzenie warunków do szczerzej komunikacji, stworzenie pracownikowi możliwości wypowiedzenia się, wysłuchania go, gdy zgłasza, że źle się czuje, stworzenie pracownikowi możliwości rozmowy na temat wypalenia, słuchanie potrzeb pracowników dotyczących wypalenia, słuchanie potrzeb zgłaszanych przez pracowników, szczerza komunikacja z pracownikiem i rozmowa z pracownikiem na temat wypalenia. Szóstą potrzebą było zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju z uwzględnieniem potrzeb jego rozwoju zawodowego. Ostatni rodzaj potrzeb dotyczył wsparcia pracownika przez organizację przez pomaganie mu adekwatnie do jego potrzeb, reagowanie, gdy pracownik nadmiernie angażuje się w pracę, niepozostawianie pracownika samemu sobie, stworzenie mu w kryzysie odpowiednich warunków pracy (np. przeniesienie na inne stanowisko, by mógł spokojniej pracować), koncentrowanie się nie tylko na błędach pracownika, ale także na udzielaniu mu wsparcia, utworzenie w pracy stanowiska ds. wsparcia pracowników zagrożonych wypaleniem, zapewnienie pracownikom wsparcia działu HR (rysunek 20).

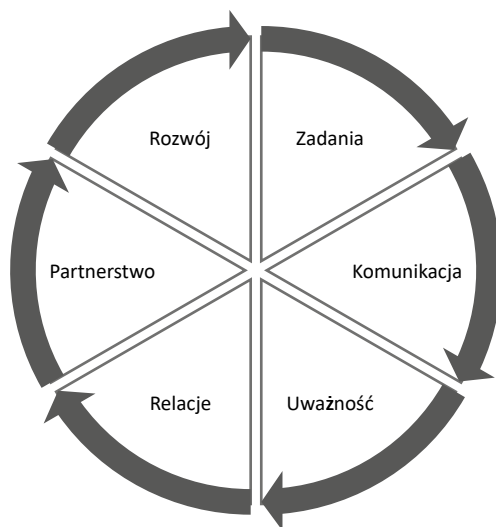
Czynnik wypalenia	Potrzeba	Oczekiwany sposób działania
Niepodejmowanie działań	Budowanie kultury organizacyjnej	1) Budować kulturę empatii przełożonych i pracowników 2) Budować kulturę uważności na drugiego człowieka 3) Budować zaufanie między pracodawcą a pracownikiem
	Zaangażowanie zarządu w zapobieganie wypaleniu	4) Współpracować z ekspertami zewnętrznymi, którzy specjalizują się w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu w organizacjach 5) Zarządzać ryzykiem wypalenia
	Audyt wypalenia zawodowego w organizacji	6) Prowadzić audyt ryzyka wypalenia zawodowego w organizacji 7) Dokonywać diagnozy sytuacji w organizacji 8) Badać źródła wypalenia w organizacji 9) Określać punkty krytyczne, które mogą być przyczyną wypalenia 10) Prowadzić bezpośrednie rozmowy z pracownikiem przez osoby zarządzające, by poznać zagrożenia wypalenia ze strony przełożonych i im przeciwdziałać
	Wyznaczanie i egzekwowanie standardów kierowania ludźmi	11) Prowadzić nadzór nad przełożonymi pracownikami 12) Oceniać styl kierowania przełożonych 13) Stawiać menedżerom wymagania 14) Kontrolować zachowanie przełożonych wobec pracowników 15) Kontrolować, czy przełożeni nie przeciążają pracowników 16) Nie tolerować zachowań menedżerów szkodliwych dla pracowników 17) Rozliczać kierowników z tego, jak delegują zadania pracownikom
	Dbanie o bardzo dobrą komunikację z pracownikiem	18) Dbać o otwartą komunikację między pracownikiem a zarządem 19) Stworzyć warunki do szczerzej komunikacji między pracownikiem a zarządem 20) Stworzyć pracownikowi możliwość wypowiedzenia się 21) Stworzyć pracownikom możliwość rozmowy na temat wypalenia 22) Wysłuchać pracownika, gdy pracownik mówi, że źle się czuje 23) Słuchać potrzeb zgłaszanych przez pracowników 24) Szczerze komunikować się z pracownikiem 25) Rozmawiać z pracownikiem na temat wypalenia
Zapewnienie rozwoju	26) Zapewnić pracownikom możliwość rozwoju zgodnie z jego potrzebami	
Wsparcie pracownika	27) Pomagać pracownikowi zagrożonemu wypaleniem adekwatnie do potrzeb 28) Reagować, gdy pracownik nadmiernie angażuje się w pracę 29) Nie pozostawiać pracownika samemu sobie 30) Stworzyć pracownikowi w kryzysie odpowiednie warunki pracy (np. przeniesienie na inne stanowisko, by mógł spokojniej pracować) 31) Koncentrować się nie tylko na błędach pracownika, ale także na udzieleniu mu wsparcia 32) Utworzyć w pracy stanowisko ds. wsparcia pracowników zagrożonych wypaleniem 33) Zapewnić pracownikom wsparcie działu HR	

Rysunek 20. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niepodejmowanie działań”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

5.1.2. Potrzeby i oczekiwania pracowników wobec bezpośredniego przełożonego

Na podstawie analizy odpowiedzi uczestników badania na pytanie o ich potrzeby i oczekiwania wobec bezpośrednich przełożonych w zapobieganiu wypaleniu wyróżniono sześć głównych potrzeb pracowników. Dotyczyły one zarządzania zadaniami przez przełożonych, komunikacji między przełożonym i pracownikiem, uważności przełożonych na potrzeby pracownika, budowania przez przełożonych relacji między pracownikiem i przełożonym, partnerskiego traktowania pracownika przez przełożonych oraz zapewnienia pracownikom przez przełożonych warunków do rozwoju w organizacji. Zaprezentowano je na rysunku 21.



Rysunek 21. Obszary potrzeb i oczekiwań pracowników wobec bezpośrednich przełożonych w zapobieganiu wypaleniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Choć w niektórych aspektach potrzeby uczestników badania wobec przełożonych były zbieżne z ich potrzebami wobec organizacji, w licznych przypadkach odnosiły się one do specyfiki współpracy pracowników z przełożonymi i w precyzyjny sposób wskazywały na zachowania przełożonego, które mogły uchronić pracowników przed wypaleniem. Poniżej przedstawiono oczekiwanie przez uczestników badania działania przełożonych odpowiadające tym potrzebom.

Zadania

- 1) Stworzyć dobre warunki fizyczne i psychiczne do wykonywania pracy. (U12)
- 2) Wprowadzić pracownika w nowe obowiązki. (U6)

- 3) Unikać przeciążania pracowników zadaniami. (U1, U3, U5, U7, U10, U14, U18)
- 4) Zlecać pracownikowi zadania zgodne z jego zakresem obowiązków. (U9, U15)
- 5) Zapewnić pracownikowi uporządkowaną pracę i swobodę działania. (U20)
- 6) Stworzyć pracownikowi dobre warunki do wykonania pracy twórczej. (U20)
- 7) Przeciwdziałać monotonii pracy – zlecać różnicowane zadania. (U3, U8)
- 8) Wyznaczać realistyczne ramy czasowe wykonania pracy. (U4, U3, U12, U22)
- 9) Eliminować lub redukować przeciążenia zadań w czasie i zadań na jednego pracownika. (U12)
- 10) Nie przeciążać pracą osób ambitnych i nie dopuszczać, aby osoba ambitna brała wszystko na siebie. (U19)
- 11) Egzekwować wykonanie zadań przez osoby, do których te zadania należą, zamiast wyciągać konsekwencje wobec pracownika. (U5)
- 12) Nie zlecać pracownikowi więcej zadań pod pretekstem obdarzenia pracownika zaufaniem, że zawsze sobie poradzi. (U22)
- 13) Sprawiedliwie rozliczać wszystkich pracowników z realizacji zleconych zadań. (U16)
- 14) Sprawdzać, czy i dlaczego pracownik nie radzi sobie z wykonaniem zadania. (U7)
- 15) Nie oceniać pracowników, którzy mają trudność z wykonaniem zadania, jako leniwych. (U7)
- 16) Być wsparciem dla pracownika – nie pozostawiać pracownika samemu sobie. (U2)
- 17) Wychodzić z propozycją zmiany, gdy jest potrzebna. (U7)
- 18) Zapewnić pracownikowi prawo do odpoczynku. (U4, U6, U7, U8, U9, U10, U12, U13, U14, U15, U16, U20, U23)
- 19) Zapewnić pracownikowi możliwość niezakłóconego odpoczynku w czasie urlopu. (U5, U6, U7, U2, U13, U15, U20, U21, U22)
- 20) Rozliczać pracownika tylko z zadań, które należą do jego obowiązków. (U5)
- 21) Rozmawiać z zarządem, gdy zleca przełożonym zbyt dużo zadań, które przełożeni muszą przekazać swoim pracownikom. (U13)

Komunikacja

- 1) Stworzyć pracownikowi możliwość wypowiedzenia się na temat zleczanych mu zadań. (U7)
- 2) Stworzyć pracownikowi możliwość podzielenia się pomysłami. (U6, U8, U12, U20)
- 3) Pytać pracownika, czy nie potrzebuje pomocy. (U4)

- 4) Wysłuchać pracownika, gdy zgłasza, że rozwiązania pracodawcy nie służą lepszej pracy. (U20)
- 5) Rozmawiać z pracownikiem o przeciążeniu i monotonii pracy. (U3)
- 6) Rozmawiać z pracownikiem na temat zadań priorytetowych i takich, które może wykonać później. (U15)
- 7) Rozmawiać z pracownikiem i wyjaśnić sytuację, jeśli przełożony nie może jej zmienić. (U22)
- 8) Odpowiadać na potrzebę rozmowy na temat zadań i na temat samopoczucia pracownika. (U6)

Uważność

- 1) Interesować się pracownikiem, jego pomysłami, wiedzą i doświadczeniem. (U20)
- 2) Czytać mowę ciała pracownika. (U1)
- 3) Być zainteresowanym samopoczuciem pracownika. (U18)
- 4) Potrafić dostrzec, że pracownik jest bliski wypalenia. (U13)
- 5) Być uważnym na sposób zachowania się pracownika (ożywienie, współpraca, apatia, izolacja, utrata zaangażowania, trudności z wykonaniem zadania, błędy, znużenie, wypalanie się). (U6)
- 6) Obserwować, przez co przechodzi pracownik, i słuchać tego, co mówi. (U7)
- 7) Nie skupiać się tylko na wynikach, ale również na człowieku. (U2)
- 8) Brać udział w szkoleniach na temat toksycznych zachowań przełożonych i ich wpływu na pracowników, żeby nie zachowywać się w sposób toksyczny. (U21)
- 9) Podejmować autorefleksję na temat swojego zachowania i wpływu na pracowników. (U17)

Relacje

- 1) Tworzyć dobrą atmosferę pracy. (U19)
- 2) Mieć dobre relacje z pracownikami. (U13)
- 3) Umożliwić pracownikowi budowanie relacji w pracy. (U6)
- 4) Dbać o integrację pracowników, którzy pracują zdalnie. (U3)
- 5) Być autentycznym. Nie wzbudzać zaufania, aby manipulować pracownikiem. (U1)
- 6) Rozwijać kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej. Być wsparciem emocjonalnym dla pracownika. (U24)

Partnerstwo

- 1) Zbudować partnerską relację z pracownikiem. (U2)
- 2) Poprosić dział HR o wsparcie, jeśli przełożony nie ma kompetencji miękkich. (U23)
- 3) Zapewnić pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, że nie straci pracy, jeśli zgłosi problem. (U24)
- 4) Uwzględniać opinię pracownika. Pracodawca nie może mieć przekonania, że jest idealny. (U9)
- 5) Być przykładem. (U18)
- 6) Zmienić to, co jest dla pracownika niekorzystne. (U9)

Rozwój

- 1) Zapewnić pracownikowi możliwość samorealizacji i rozwoju. (U22)
- 2) Zostawić pracownikowi przestrzeń na możliwość popełnienia błędu i uczenie się na błędach. (U24)
- 3) Być mentorem – dzielić się doświadczeniem i pozostawiać pracownikowi swobodę decydowania o rozwiązaniu. (U23)

Ciekawe wnioski wynikają z analizy oczekiwanych przez pracowników zachowań przełożonych w ujęciu wyróżnionych wcześniej typów środowisk pracy stanowiących determinantę wypalenia zawodowego pracowników. Oczekiwania uczestników badania ukierunkowane na główny czynnik ryzyka środowiska pracy przedstawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Oczekiwania pracowników wobec przełożonych w ujęciu typów środowisk pracy

<p>Typ 1. Wieloletnia praca na tym samym stanowisku</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Być uważnym na sposób zachowania się pracownika (ożywienie, współpraca, apatia, izolacja, utrata zaangażowania, trudności z wykonaniem zadania, błędy, znużenie, wypalenie się) 2. Interesować się samopoczuciem pracownika 3. Dbać o integrację pracowników, którzy pracują zdalnie 4. Unikać przeciążeń 5. Zlecać zróżnicowane zadania – przeciwdziałać monotonii pracy 6. Rozmawiać z pracownikiem o przeciążeniu i monotonii pracy 7. Zmieniać to, co jest dla pracownika niekorzystne
<p>Typ 2. Praca w warunkach zmiany z czynnikiem wzmacniającym: brak wsparcia przełożonych lub/i toksyczne zachowania przełożonych</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnić pracownikowi możliwości samorealizacji i rozwoju 2. Zapewnić pracownikowi możliwości uporządkowanej pracy i swobody działania 3. Eliminować lub redukować przeciążenie zadaniami w czasie i zadaniami na jednego pracownika 4. Rozmawiać z pracownikiem na temat zadań priorytetowych i takich, które może wykonać później

<ol style="list-style-type: none"> 5. Zostawić pracownikowi przestrzeń na możliwość popełnienia błędu i uczenie się na błędach 6. Tworzyć dobrą atmosferę pracy 7. Stworzyć dobre warunki fizyczne i psychiczne do wykonania pracy 8. Stworzyć dobre warunki do wykonania pracy twórczej 9. Nie przeciążać pracą osób ambitnych i nie dopuszczać, aby osoba ambitna brała wszystko na siebie 10. Brać udział w szkoleniach na temat toksycznych zachowań przełożonych i ich wpływu na pracowników, żeby nie zachowywać się w sposób toksyczny 11. Mieć autorefleksję na temat swojego zachowania i wpływu na pracowników
<p>Typ 3. Praca na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Odpowiadać na potrzebę pracownika rozmowy na temat zadań i na temat samopoczucia pracownika 2. Wprowadzić pracownika do pracy do nowych obowiązków 3. Zbudować partnerską relację z pracownikiem 4. Bycie wsparciem dla pracownika – nie pozostawiać pracownika samemu sobie 5. Nie zlecać pracownikowi więcej zadań pod pretekstem obdarzenia pracownika zaufaniem, że zawsze sobie poradzi 6. Zapewnić pracownikowi możliwość niezakłóconego odpoczynku w czasie urlopu
<p>Typ 4. Praca w warunkach zwiększonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności za zadania należące do innych pracowników</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zlecać pracownikowi zadania zgodne z jego zakresem obowiązków 2. Egzekwować ich wykonanie przez osoby, do których te zadania należą, zamiast wyciągać konsekwencji wobec pracownika 3. Sprawiedliwie rozliczać wszystkich pracowników z realizacji zleconych zadań 4. Rozliczać pracowników tylko z zadań, które należą do jego obowiązków 5. Sprawdzać, czy i dlaczego pracownik nie radzi sobie z wykonaniem zadania 6. Nie oceniać pracowników, którzy mają trudność z wykonaniem zadania jako leniwych 7. Zapewnić wsparcie pracownikowi, który ma trudność z wykonaniem zleconych zadań 8. Wychodzić z propozycją zmiany, gdy jest potrzebna 9. Zapewnić pracownikowi prawo do odpoczynku 10. Umożliwienie pracownikowi budowania relacji w pracy 11. Stworzyć pracownikowi możliwość wypowiedzenia się i podzielenia się pomysłami 12. Stworzyć pracownikowi możliwość wypowiedzenia się na temat zleczanych mu zadań 13. Wysłuchać pracownika 14. Reagowanie w sytuacji, gdy pracownik zgłasza przeciążenie pracą 15. Rozmawiać z zarządem, gdy zarząd zleca przełożonym zbyt dużo zadań, które przełożeni muszą zlecić swoim pracownikom 16. Rozmawiać z pracownikiem i wyjaśnić sytuację, jeśli przełożeni nie mogą jej zmienić 17. Poszukiwać rozwiązań wspólnie z pracownikami 18. Być mentorem – dzielić się doświadczeniem i pozostawiając pracownikowi swobodę decydowania o rozwiązaniu 19. Poprosić dział HR o wsparcie, jeśli przełożony nie ma kompetencji miękkich 20. Zapewnić pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, że nie straci pracy, jeśli zgłosi problem
<p>Typ 5. Przeciążenie pracą z czynnikiem wzmacniającym: trudna sytuacja rodzinna pracownika</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Być uważnym na pracownika – obserwować to, przez co przechodzi pracownik i słuchać tego, co mówi. Nie skupiać się tylko na wynikach 2. Czytać mowę ciała pracownika 3. Pytać pracownika, czy nie potrzebuje pomocy 4. Proponować pracownikowi pomoc

<ul style="list-style-type: none"> 5. Być autentycznym. Nie wzbudzać zaufania, aby manipulować pracownikami 6. Dobrze rozkładać pracę i rozmawiać z zarządem, jeśli przełożony ma za mało pracowników 7. Rozwijać kompetencje inteligencji emocjonalnej. Być wsparciem emocjonalnym dla pracownika
<p>Typ 6. Praca twórcza kontrolowana narzędziem pomiaru pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Rozumieć pracę, jaką wykonuje pracownik oraz to, czego potrzebuje ktoś, kto wykonuje pracę twórczą 2. Nie wymagać od pracownika, żeby wykonywał zadania, które niczemu nie służą 3. Słuchać, gdy pracownik zgłasza, że rozwiązania pracodawcy nie służą lepszej pracy
<p>Typ 7. Praca bez granic motywowania nielimitowanym systemem nagród</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Przełożony powinien mieć siłę przebicia, żeby wygzekwować od zarządu nie zlecenie pracownikom niektórych zadań, albo nieprzeciążania\e ich pracę 2. Umieć wynegocjować z zarządem zdrowe zasady pracy chroniące pracowników przed wypaleniem 3. Mieć dobre relacje z pracownikami i potrafić dostrzec, że pracownik jest bliski wypalenia
<p>Typ 8. Praca osoby samozatrudnionej w warunkach niespełnionych nadziei na realizację celu</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Być ciekawym pomysłów, jego wiedzy i doświadczenia pracownika 2. Wysłuchać pracownika, by mógł wypowiedzieć się na temat swojej pracy 3. Pozostawić pracownikowi swobodę działania 4. Wyznaczać realistyczne ramy wykonania pracy 5. Uwzględniać opinię pracownika 6. Umieć zrezygnować z pomysłów, które mogą przyczynić się do wypalenia 7. Być przykładem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Oczekiwaniami pracowników, dla których głównym środowiskowym czynnikiem wypalenia była wieloletnia **praca na tym samym stanowisku i wykonywanie tych samych zadań**, były: uważność na sposób zachowania się pracownika, zainteresowanie jego samopoczuciem, dbanie o integrację pracowników, którzy pracują zdalnie, rozmowa z pracownikiem na temat monotonii i przeciążeń w pracy, unikanie ich przez zlecenie zróżnicowanych zadań i zmian tego, co jest dla pracownika niekorzystne.

Pracownicy, którzy pracowali w **warunkach zmiany i doświadczyli toksycznych zachowań przełożonych bądź współpracowników**, oczekiwali zapewnienia przez przełożonych możliwości samorealizacji i rozwoju, uporządkowanej pracy i swobody działania, eliminowania lub redukcji przeciążeń zadaniami w czasie i zadaniami na jednego pracownika, rozmowy z pracownikiem, zostawienia pracownikowi przestrzeni na popełnienie błędu i uczenia się na błędach, stworzenia dobrej atmosfery pracy i dobrych warunków fizycznych i psychicznych wykonania pracy oraz warunków do wykonania pracy twórczej, nieprzeciążania pracą osób ambitnych i niedopuszczania, aby osoba ambitna przyjmowała zbyt wiele obowiązków. Ponadto wyrażali życzenie, aby przełożeni brali udział w szkoleniach na temat toksycznych zachowań przełożonych i ich wpływu na pracowników, żeby nie zachowywali się w sposób toksyczny i by przełożeni podjęli autorefleksję na temat swojego zachowania i wpływu na pracowników.

Pracownicy, dla których główny środowiskowy czynnik ryzyka wypalenia stanowiła **praca na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy**, oczekiwali, by przełożony odpowiadał na potrzebę rozmowy na temat wykonywanych zadań i samopoczucia pracownika, wprowadzenia pracownika do pracy na nowym stanowisku, zbudowania partnerskiej relacji z pracownikiem i bycia wsparciem dla pracownika – niepozostawiania pracownika samemu sobie, niezlecania pracownikowi więcej zadań pod pretekstem obdarzania go zaufaniem oraz zapewnienia pracownikowi możliwości niezakłóconego odpoczynku w czasie urlopu.

Wobec przełożonych, którzy przeciążali **pracowników zwiększonym zakresem obowiązków i odpowiedzialności za zadania należące do innych pracowników**, pracownicy wyrażali życzenie, by zlecali pracownikowi zadania zgodne z jego zakresem obowiązków, egzekwowali ich wykonanie przez osoby, do których te zadania należą, zamiast wyciągać konsekwencje wobec pracownika, sprawiedliwie rozliczali wszystkich pracowników z realizacji zleconych zadań, rozliczali pracownika tylko z zadań, które należą do jego obowiązków, sprawdzali, czy i dlaczego pracownik nie radzi sobie z wykonaniem zadania, nie oceniali pracownika, który ma trudność z wykonaniem zadania jako leniwego, lecz zapewnili mu wsparcie, wychodzili z propozycją zmiany, gdy jest potrzebna, zagwarantowali pracownikowi prawo do odpoczynku oraz możliwość budowania relacji, stworzyli mu możliwość podzielenia się pomysłami i wypowiedzenia się na temat zleczanych mu zadań, wysłuchali pracownika, reagowali w sytuacji, gdy zgłasza on przeciążenie pracą, rozmawiali z zarządem, gdy zleca przełożonym zbyt dużo zadań, które z kolei przełożeni muszą przekazać swoim pracownikom, rozmawiali z pracownikiem i wyjaśnili sytuację, jeśli przełożeni nie mogą jej zmienić, poszukiwali rozwiązań wspólnie z pracownikami, byli mentorami – dzielili się doświadczeniem, pozostawiając pracownikowi swobodę decydowania o rozwiązaniu, prosili dział HR o wsparcie, jeśli przełożony nie ma kompetencji miękkich, zapewnili pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, że nie straci pracy, jeśli zgłosi problem.

Pracownicy, w których środowisku pracy głównym czynnikiem ryzyka było **przeciążenie pracą i którzy doświadczali dodatkowych trudności w życiu rodzinnym**, oczekiwali, by ich przełożeni byli uważnymi na pracownika, obserwowali to, przez co on przechodzi i słuchali tego, co mówi; nie skupiali się wyłącznie na wynikach, by czytali mowę ciała pracownika, pytali, czy pracownik nie potrzebuje pomocy, proponowali mu pomoc, byli autentyczni i nie wzbudzali zaufania, aby manipulować pracownikiem, dobrze rozkładali pracę i rozmawiali z zarządem, jeśli przełożony ma za mało pracowników, rozwijali kompetencje inteligencji emocjonalnej oraz byli wsparciem emocjonalnym dla pracownika.

Od przełożonych, którzy **kontrolowali pracownika wykonującego pracę twórczą narzędziem pomiaru pracy**, pracownicy oczekiwali, by rozumieli pracę, jaką wykonuje pracownik oraz czego potrzebuje ktoś, kto wykonuje pracę

twórczą, by przełożeni nie wymagali od pracownika, żeby wykonywał zadania, które niczemu nie służą i słuchali, gdy zgłasza, że rozwiązania pracodawcy nie służą lepszej pracy.

Od przełożonych, kierujących pracą w środowisku, w którym czynnikiem ryzyka jest silne ukierunkowanie na wynik sprzyjające **pracy bez granic**, oczekiwano, by mieli siłę przebicia, żeby wyegzekwować od zarządu niezlecenie pracownikom niektórych zadań i nieprzeciążanie ich pracą, by potrafili wynegocjować z zarządem zdrowe zasady pracy chroniące pracowników przed wypaleniem oraz by mieli dobre relacje z pracownikami i potrafili dostrzec, że pracownik jest bliski wypalenia.

Środowisko pracy, w którym osoba wykonuje **pracę w ramach własnej działalności gospodarczej**, nie stwarza w sensie prawnym relacji takiej, jaka występuje między pracownikiem a przełożonym zatrudniającym pracownika w ramach umowy o pracę. Niemniej, jak wynika z badania, w tej sytuacji niezwykle istotne mogą być relacje interpersonalne. Osoba, która zleca zadania bądź zatrudnia pracownika, powinna być ciekawa pomysłów, doświadczenia i wiedzy osoby, która daną pracę wykonuje, wysłuchać jej, gdy chce się wypowiedzieć na temat swojej pracy, uwzględnić jej opinię, pozostawić swobodę działania, wyznaczać realistyczne ramy wykonania zadania, umieć zrezygnować z pomysłów, które mogą przyczynić się do wypalenia i być przykładem.

Podsumowując wyniki badania, można stwierdzić, że uczestnicy badania przedstawili szerokie spektrum potrzeb i oczekiwań wobec pracodawców w prewencji wypalenia zawodowego i dotyczyły one organizacji, w których pracownik wykonuje pracę oraz bezpośrednich przełożonych, z którymi współpracuje. Potrzeby osób dotkniętych wypaleniem wobec organizacji odniesiono do źródeł wypalenia zawodowego występujących w środowisku pracy ujętych w autorskim *Modelu 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego (7N)*. Jego komponenty stanowiły: niewiedza, niedostrzeżenie problemu, niekompetencja przełożonych, niewłaściwa organizacja pracy, nadużycia, negowanie problemu i niepodejmowanie działań. Wobec tych czynników uczestnicy badania wskazali na potrzebę prowadzenia przez organizację edukacji na temat wypalenia, dbania o dobrostan psychiczny pracownika, przygotowania przez organizację menedżerów do kierowania ludźmi, organizowania szkoleń z umiejętności delegowania zadań oraz szkoleń na temat wypalenia, dbania o bardzo dobrą organizację pracy, etycznych zachowań wobec pracownika, szacunku, przestrzegania zasad higieny pracy oraz potrzebę przeciwdziałania przez organizację nadużyciom wobec pracowników. Ponadto uczestnicy badania zgłosili potrzebę partnerskiego podejścia przez organizację do pracownika, otwartości na pracownika i rozwiązywania problemów zgłaszanych przez pracowników. Potrzebą uczestników badania było także aktywne podejmowanie działań przez zarząd na rzecz zapobiegania wypaleniu w zakresie: budowania kultury organizacyjnej zapobiegającej wypaleniu, prowadzenia audytu wypalenia zawodowego w organizacji,

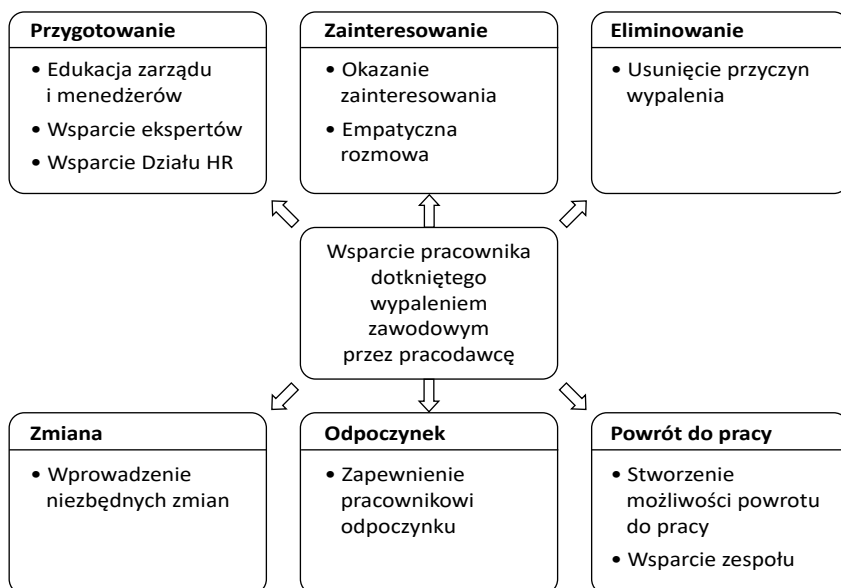
dbania o dobrą komunikację z pracownikiem, zapewnienia rozwoju i wsparcia pracownika. W odniesieniu do tych potrzeb w rozdziale przedstawiono oczekiwania uczestników badania wobec organizacji, które stanowią zbiór opinii badanych na temat tego, w jaki sposób organizacja powinna zapobiegać wypaleniu zawodowemu pracowników. Z kolei potrzeby osób dotkniętych wypaleniem związane z ich współpracą z przełożonym dotyczyły sposobu zarządzania zadaniami przez przełożonych, komunikacji między przełożonym i pracownikiem, uważności przełożonych na potrzeby pracownika, budowania przez przełożonych relacji między pracownikiem i przełożonym, partnerskiego traktowania pracownika przez przełożonych oraz zapewnienia pracownikom przez przełożonych warunków do rozwoju w organizacji. W odniesieniu do każdej z tych potrzeb uczestnicy badania przedstawili oczekiwania w zakresie sposobu zapobiegania wypaleniu przez bezpośrednich przełożonych. Zaprezentowano je także w ujęciu wyróżnionych wcześniej typów środowisk pracy stanowiących determinantę wypalenia zawodowego pracowników. Ujęcie to może być pomocne w kreowaniu przez pracodawców rozwiązań nakierowanych na główny środowiskowy czynnik wypalenia występujący w organizacji, czyli na obszar zarządzania, którym kieruje bezpośredni przełożony, oraz na typ środowiska pracy, w którym przełożony kieruje pracą.

5.2. WSPARCIE PRACOWNIKÓW DOTKNIĘTYCH WYPALENIEM ZAWODOWYM

W związku z deklaracją uczestników badania o nieotrzymaniu wsparcia od pracodawcy w czasie procesu wypalenia celem kolejnej części badania stała się identyfikacja ich potrzeb i oczekiwań wobec pracodawców w zakresie wsparcia pracownika dotkniętego wypaleniem zawodowym. Odpowiedzi badanych pozwoliły wyróżnić sześć kluczowych obszarów potrzeb wsparcia pracownika dotkniętego wypaleniem zawodowym. Były nimi: przygotowanie przez organizację zarządu i menedżerów do wsparcia pracownika dotkniętego wypaleniem, zainteresowanie pracownikiem, który doświadcza wypalenia, eliminowanie przyczyn wypalenia, wprowadzenie niezbędnych zmian w organizacji, zapewnienie odpoczynku i stworzenie pracownikowi możliwości powrotu do pracy. Modelowe ujęcie kluczowych obszarów potrzeb wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem zawodowym przez pracodawcę przedstawia rysunek 22.

Poniżej przedstawiono omówienie wyników badania w każdym z obszarów:

Przygotowanie organizacji dotyczy potrzeby podjęcia przez organizację działań w zakresie edukacji zarządu i menedżerów na temat reagowania w sytuacji, gdy pracownik zgłasza problem wypalenia, przygotowania przełożonych do profesjonalnego prowadzenia rozmowy z pracownikiem dotkniętym



Rysunek 22. Obszary potrzeb wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem zawodowym przez pracodawcę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

wypaleniem zawodowym, zapewnienia pracownikowi wsparcia ekspertów oraz zaangażowania działu HR w działania wspierające pracownika i menedżera w przypadku wypalenia podległych pracowników. Z potrzebami tymi wiązały się oczekiwania uczestników badania wobec organizacji:

Trzeba uczyć zarząd i menedżerów na wyższych szczeblach, żeby potrafili rozmawiać z pracownikiem, który zgłasza problem, jak praca wpływa na niego. Menedżerowie, którzy kierują ludźmi, powinni wychwytywać sygnały dotyczące wypalenia i wiedzieć, jaką zastosować procedurę. Dyrektor Działu HR powinien rozmawiać z menedżerami, gdy pracownik mówi o swoich doświadczeniach. (U12)

Przełożony musi ocenić, czy jest w stanie sam, czy nie jest w stanie sam pracownikowi pomóc. Jeśli nie jest, musi postarać się pomóc w inny sposób, na przykład przez kogoś innego. Trzeba sprawdzić, jaki sposób będzie najlepszy, żeby pomóc innemu człowiekowi. (U9)

Pracodawca powinien szukać informacji u psychologów, jak postępować z pracownikiem, który przechodzi wypalenie, żeby siebie rozwinąć w tym zakresie i nie zrobić takiemu pracownikowi krzywdy. (U2)

Zapewnić pracownikowi dostępność wsparcia. To mogą być pakiety, warsztaty, rozłożenie pracy. (U20)

Zaproponować pracownikowi coaching, dzięki czemu pracownik może podczas sesji wyciągnąć wniosek, że naprawdę jest zmęczony, chociaż tego nie widzi i uważa, że daje radę. (U4)

Umożliwić spotkanie z psychologiem, pracę nad poczuciem własnej wartości, nad granicami, równowagą między braniem i daniem. (U24)

Nie zastępować złej organizacji pracy wsparciem psychologów. (U3)

Zainteresowanie pracownikiem to obszar potrzeb związany z okazaniem zainteresowania pracownikowi, który doświadcza wypalenia, oraz z przeprowadzeniem z nim empatycznej rozmowy na temat tego, jak się czuje, co spowodowało wypalenie, czego potrzebuje, aby poradzić sobie z wypaleniem. Uczestnicy badania wyrazili następujące oczekiwania:

Okazać pracownikowi zainteresowanie, zaproponować pomoc, wsparcie. (U15)

Troszczyć się o pracownika, prowadząc z nim rozmowę. (U6)

Porozmawiać z pracownikiem o tym, jak się czuje, przez co przechodzi i co się z nim dzieje. (U16)

Pracodawca powinien słuchać pracownika bez oceniania. Zadając pytanie, powinien być otwarty na to, jakiej odpowiedzi udzieli pracownik. Przełożony powinien wesprzeć pracownika w tym, żeby nie bał się rozmawiać, nie bał się zainicjować takiej rozmowy, żeby nie bał się powiedzieć przełożonemu, że sobie z czymś nie radzi. Pracownik potrzebuje mieć świadomość, że jak coś będzie się działo, to pracownik otrzyma wsparcie, a przełożony nie dokręci mu śruby. (U9)

Pracodawca powinien powiedzieć pracownikowi, że widzi, że jego stan się pogarsza, zaproponować rozmowę, powiedzieć „zastanówmy się wspólnie, co możemy zrobić”. Zadbać o to, żeby stan pracownika się nie pogarszał. (U10)

Powiedzieć pracownikowi, że ma u przełożonego pełne wsparcie. Powiedzieć, że jest cennym pracownikiem. Pracownikowi potrzebne jest zaufanie do przełożonego, że nie zostanie potraktowany jak ktoś, komu się nie chce pracować, tylko ktoś, kto chwilowo potrzebuje odpoczynku i więcej przestrzeni. (U13)

Eliminowanie przyczyn wypalenia to potrzeba usunięcia przez pracodawcę wszystkich czynników, które wystąpiły w środowisku pracy – tak organizacyjnych, jak i związanych z zachowaniem przełożonych lub/i współpracowników wobec pracownika, które przyczyniły się do wypalenia. Oczekiwane działania pracodawcy w zapobieganiu wypalenia uczestnicy badania wyrazili następująco:

Zarząd powinien reagować i usunąć przyczynę wypalenia. Powinno się eliminować zachowania menedżerów, którzy swoim zachowaniem powodują wypalenie pracowników, i zastępować je zachowaniem, które pozwoli pracownikowi pokonać wypalenie. (U7)

Zmniejszyć ilość pracy, zatrudnić dodatkowych pracowników, pozwolić odpocząć. Trzeba by się zastanowić nad tym, co w tej pracy nie działa, czy to stanowisko, zakres obowiązków, sposób kontroli pracy. Trzeba przeanalizować cały proces pracy. (U21)

Dopóki menedżer nie będzie patrzył na siebie jak na człowieka, nie zobaczy człowieka w pracowniku. (U20)

Jeśli przyczyną wypalenia jest przeciążenie pracą, zmniejszyć przeciążenie, a jeśli toksyczny przełożony lub współpracownik, to wyeliminować toksyczne zachowania. Nie zastępować tych zmian wsparciem psychologa. (U15)

Zmiana to ogólnie ujęta potrzeba wprowadzenia przez organizację zmian, które są niezbędne, aby organizacja nie przyczyniała się do pogłębienia wypalenia oraz aby mogła skutecznie chronić pracownika przed ponownym wypaleniem. W związku z potrzebą zmiany uczestnicy badania wyrazili następujące oczekiwania wobec organizacji.

Usiąść i porozmawiać, zapytać pracownika, co jego zdaniem jest nie tak, co należałoby zmienić, czego potrzebuje pracownik. Wspólnie się zastanowić. Pogadać. Nie na zasadzie, idź odpocznij, ale co zmienić, żeby pracownik mógł pracować i odzyskał siły do pracy. (U10)

Po otrzymaniu informacji o tym, jak pracownik się czuje i jakiej potrzebuje zmiany, przełożony powinien coś z tym zrobić. (U8)

Jeśli pracownik mówi pracodawcy, jak można mu pomóc i czego on w tej chwili potrzebuje, to trzeba mu to dać, żeby mógł się czegoś złapać, gdy nie ma siły pracować. (U9)

Stworzyć możliwość wykonania pracy koncepcyjnej z domu. Zapewnić czas na pracę koncepcyjną w godzinach pracy, a nie dopiero po godzinach. (U20)

Odpoczynek to potrzeba, by pracodawca zapewnił pracownikowi możliwość odpoczynku w czasie wypalenia, po to by pracownik mógł odzyskać siły i wrócić do pracy. Oczekiwania wobec organizacji wynikające z tej potrzeby były następujące:

Powiedzieć pracownikowi, żeby odpoczął, żeby poszedł na wolne, żeby nie korzystał z urlopu, tylko otrzymał dodatkowe wolne, żeby mógł dojść do siebie.

Pozwolić pracownikowi na to, żeby całkowicie odciął się od pracy i nie wykonywał w tym czasie żadnych zadań związanych z pracą, pracodawca powinien uzgodnić z pracownikiem, komu pracownik ma przekazać obowiązki, powiedzieć, żeby pracownik zostawił telefon, zostawił laptopa, nie pracował i odpoczął. (U5)

Zachęcić pracownika do wzięcia dłuższego urlopu. Nie kontaktować się z pracownikiem w sprawach służbowych podczas zwolnienia lekarskiego. Dać mu odpocząć i nie wywierać presji, żeby szybciej wrócił do pracy lub nie dawać mu do zrozumienia. (U19)

Powrót do pracy dotyczy potrzeb, by pracodawca stworzył pracownikowi, który przeszedł wypalenie, możliwość powrotu do pracy i nie wypowiedział mu umowy o pracę oraz oczekiwanie, by pracodawca zapewnił pracownikowi wsparcie zespołu pracowników w powrocie do pracy – okazał zrozumienie dla problemu wypalenia zamiast traktować pracownika, który nie był zdolny do pracy, jak osobę leniwą.

Pracodawca powinien stworzyć pracownikowi możliwości, aby wrócił do pracy wypoczęty i uśmiechnięty. (U5)

Przekazując obowiązki innej osobie, poinformować pracownika, że po powrocie do pracy będzie mógł wykonywać swoje poprzednie zadania, jakie wykonywał przed urlopem. (U15)

Cały zespół powinien być świadomy tego zjawiska, żeby wesprzeć osobę, która przeszła wypalenie i wraca do pracy i nie traktować jej jako osobę, która jest leniwa i której nie chciało się pracować. (U2)

Wszyscy uczestnicy badania zadeklarowali, że przechodząc wypalenie zawodowe, nie otrzymali wsparcia od pracodawcy. Mając na uwadze przebyte doświadczenia związane z samodzielnym radzeniem sobie z wypaleniem zawodowym i powrotem do zdrowia, wskazali na liczne potrzeby i oczekiwania wobec pracodawców w zakresie wsparcia, jakiego w ich opinii pracodawca powinien udzielić pracownikowi, który przechodzi wypalenie. Świadczy to o szerokim spektrum oczekiwanych sposobów aktywnego towarzyszenia pracownikowi w powrocie do zdrowia przez pracodawcę. Warto podkreślić również, że w obliczu zagrożenia utratą pracy przez pracownika dotkniętego wypaleniem badani wskazali na potrzebę umożliwienia pracownikowi powrotu do pracy zamiast wypowiedzania umowy o pracę czy proponowania zmiany pracy. Problem ten stał się przedmiotem kolejnej części badania.

5.3. WSPARCIE PRACOWNIKÓW W POWROCIE DO PRACY

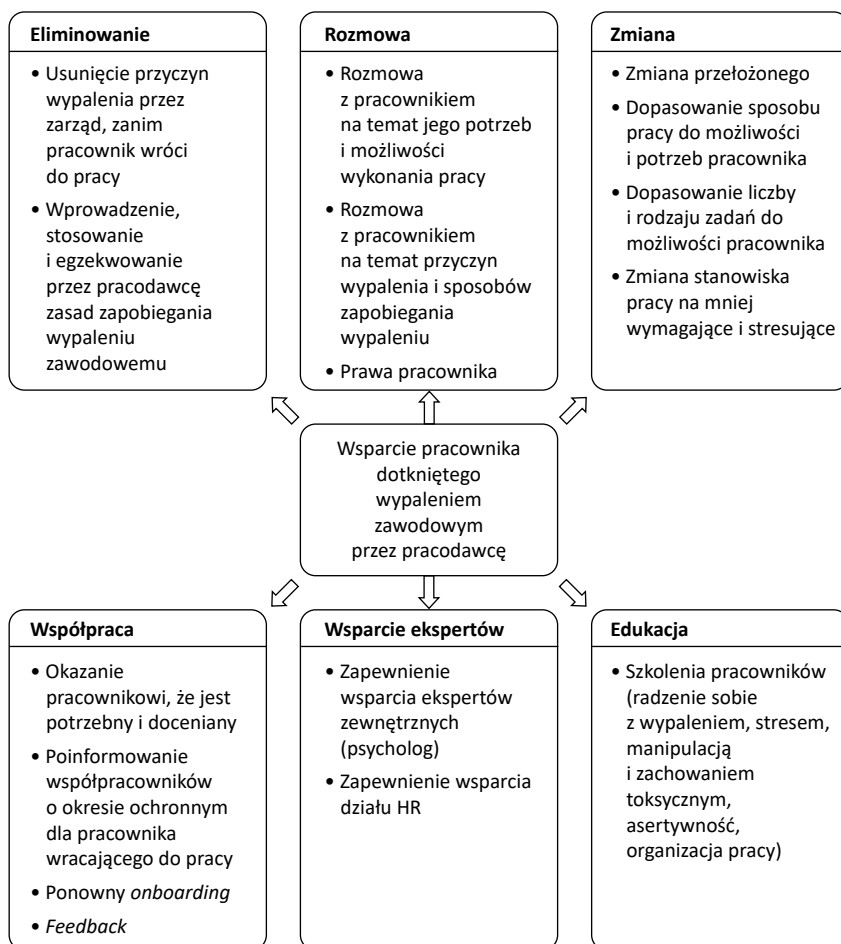
Badani, którzy poradzi sobie z wypaleniem, zadeklarowali, że ich proces powrotu do zdrowia był długotrwały i najczęściej trwał około dwóch lat. Doświadczający wypalenia pracownicy przerwali pracę na okres od kilku tygodni do sześciu miesięcy. Mimo niepełnej regeneracji sił i posiadania ograniczonych zasobów fizycznych i psychicznych radzenia sobie z pracą – w licznych przypadkach badani wracali do aktywności zawodowej, lecz często w innym miejscu pracy. Przyczyną zmiany pracodawcy było otrzymanie wypowiedzenia umowy o pracę, brak nadziei na zmianę w miejscu pracy, w którym badani doświadczyli wypalenia, lub brak zaufania do dotychczasowego pracodawcy, że podejmie działania, by uchronić pracownika przed ponownym wypaleniem czy pogłębieniem się objawów wypalenia. Powodami powrotu do aktywności zawodowej badanych, mimo odczuwania negatywnych skutków wypalenia, były czynniki ekonomiczne, poczucie obowiązku, poczucie winy, presja otoczenia, presja bliskich, presja własna pracownika lub poprawa samopoczucia. Uczestnicy badania, którzy podjęli aktywność zawodową, zadeklarowali, że powrót do niej był dla nich trudnym doświadczeniem ze względu na brak sił do pracy, brak pełnej regeneracji, niezakończone leczenie lub trwającą terapię, utrzymujące się negatywne skutki psychofizyczne wypalenia, obniżone poczucie własnej wartości, stres związany z pracą z innymi ludźmi, trudność z zaangażowaniem się w pracę czy poczucie braku sensu pracy w ogóle. Jednocześnie badani wskazali na dodatkowy czynnik będący utrudnieniem, czyli brak wsparcia pracodawcy w powrocie do pracy.

Analiza odpowiedzi uczestników badania pozwoliła wyróżnić sześć kategorii potrzeb pracowników dotkniętych wypaleniem wobec pracodawców w powrocie do pracy. Były nimi:

- eliminowanie,
- rozmowa,
- zmiana,
- współpraca,
- wsparcie ekspertów,
- edukacja (rysunek 23).

Pierwszy rodzaj potrzeb pracowników wobec pracodawców w zakresie wsparcia w powrocie do pracy odnosił się do wyeliminowania przez pracodawcę wszystkich zagrożeń dotyczących ponownego doświadczenia wypalenia bądź pogłębienia się wypalenia zawodowego w miejscu pracy oraz wprowadzenia, stosowania i egzekwowania przez pracodawcę zasad przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu pracowników.

Drugi rodzaj potrzeb dotyczył rozmowy, w tym rozmowy pracodawcy z pracownikiem na temat jego potrzeb i możliwości wykonywania pracy w czasie, gdy pracownik odczuwa skutki wypalenia zawodowego i nie odzyskał jeszcze pełni



Rysunek 23. Obszary potrzeb wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem w powrocie do pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

sił do pracy, oraz rozmowy dotyczącej przyczyn wypalenia zawodowego, sposobów zapobiegania mu tak przez pracodawcę, jak i przez samego pracownika a także rozmowy o prawie pracownika do informowania pracodawcy o zagrożeniach wypalenia występujących w miejscu pracy.

Obszar trzeci to zmiana i dotyczył on potrzeby zmiany przełożonego, jeśli był on przyczyną wypalenia, dopasowania przez pracodawcę sposobu pracy, liczby i rodzaju zadań do możliwości i potrzeb pracownika, a także – w razie konieczności – zmiany stanowiska pracy pracownika wracającego do pracy na mniej wymagające i stresujące, by ograniczyć przeciążenie, z którym pracownikowi trudno sobie poradzić.

Czwarty obszar potrzeb to współpraca i dotyczył on: współpracy przełożonego z pracownikiem (okazania pracownikowi, że jest potrzebny i doceniany, dopasowania zadań do jego możliwości, by ułatwić mu powrót do pełnej aktywności i zaangażowania w pracę) oraz współpracy pracownika z zespołem (poinformowanie współpracowników o szczególnych potrzebach pracownika w okresie ochronnym). Uczestnicy badania wskazali również na potrzebę otrzymania od pracodawcy ponownego *onboardingu*, tj. wprowadzenia w nowe obowiązki, jeśli pracownik otrzyma takie po powrocie do pracy, oraz na potrzebę otrzymania od przełożonego konstruktywnego *feedbacku*, tj. informacji zwrotnej, na temat tego, co pracownik robi dobrze oraz co i jak powinien poprawić, a także na potrzebę udzielania *feedbacku* przełożonym.

Piąty obszar to wsparcie ekspertów. Potrzeby pracowników w tym obszarze dotyczyły współpracy pracodawcy z ekspertami, którzy dzieliliby się z pracodawcą wiedzą na temat wypalenia oraz wspieraliby pracownika doświadczonego wypaleniem. W tym zakresie zidentyfikowano również potrzebę uzyskania wsparcia działu HR, który miałby kompetencje prowadzenia rozmów wspierających pracownika znajdującego się w kryzysie wypalenia, który wraca do pracy.

Obszar szósty to obszar edukacji, w który wpisały się potrzeby szkolenia pracowników na temat radzenia sobie z wypaleniem, ze stresem, z manipulacją i toksycznym zachowaniem oraz szkolenia z asertywności i organizacji pracy.

Po przejściu wypalenia każdy pracownik powinien mieć możliwość powrotu do pracy. Dla niektórych ludzi to jest sens życia. Trzeba takiemu pracownikowi stworzyć odpowiednie warunki pracy, nie można narzucić mnóstwa zadań po powrocie. Taki pracownik musi zacząć powoli, małymi krokami, żeby zobaczyć, jak się czuje i czy daje radę. Można zatrudnić dodatkowego pracownika, który odciąży taką osobę z niektórych zadań. Trzeba zwracać uwagę na to, że ludzie są różni i nie każda osoba w ten sam sposób pracuje i w ten sam sposób reaguje. Potrzebne jest indywidualne podejście. Zanim pracownik wróci do pracy, nie należy tracić kontaktu z pracownikiem, ale bez obciążania go zadaniami, tylko z pytaniem o samopoczucie, żeby pracownik widział, że pracodawca się nim interesuje. (U12)

Pracownik powinien mieć poczucie, że może odpocząć przed powrotem do pracy po wypaleniu zawodowym, powinien wiedzieć, że w pracy czekają na niego. Pracodawca powinien zapytać pracownika, czego potrzebuje, i jak można mu pomóc, aby wrócił do pracy. Powinno się z nim porozmawiać i sprawdzać, na ile odpoczynek mu pomógł, czy coś dał, czy coś zmienił, czy nasza zmiana pomogła pracownikowi. Trzeba słuchać, rozmawiać, zmieniać i obserwować, co dały te zmiany. Pracownik nie może odczuwać lęku z tego powodu, że zostanie zwolniony, ponieważ przeszedł wypalenie zawodowe. Gdy pracownik doświadcza wypalenia zawodowego, powinien wiedzieć, że ma prawo zachorować i prawo

do odpoczynku i niezależnie od tego, czy choruje, jest dla pracodawcy cennym pracownikiem. Pracownik powinien wiedzieć, że przez to, że zachorował, nie będzie napiętnowany. Każdy, kto nie ma zdolności samodzielnego poradzenia sobie z wypaleniem, musi mieć wsparcie w innej osobie. (U19)

Pracodawca powinien umieć przyznać: „Byliśmy kiepscy w tym, jak zarządzaliśmy organizacją”. Tu potrzebny jest jasny komunikat: „byliśmy do kitu, nie dbaliśmy o pracownika, zawiedliśmy na tym i na tym polu”. Przyznanie się może być nowym otwarciem. To muszą być dobrze zaplanowane i przemyślane działania skierowane na to, żeby nie dopuszczać do wypalenia zawodowego. Muszą być konsekwentnie realizowane. To nie mogą być puste słowa, że od jutra będzie inaczej, ale za tym musi iść seria działań. Żeby dobrze zarządzać problemem wypalenia zawodowego, trzeba postawić na umiejętnościach liderów. Pracownik, który przeszedł wypalenie zawodowe, jest osłabiony psychicznie. Lider powinien umieć w takim przypadku zarządzać zmianą w organizacji i inaczej pracować z pracownikiem, który po wypaleniu wraca do pracy. (U6)

Pracownik potrzebowałby zmiany. Przełożony musiałby zauważyć w sobie cechy, które przyczyniły się do wypalenia pracownika, musiałby zauważyć, że jego zachowanie jest dysfunkcyjne, że musi zmienić coś w sobie. Najważniejsza jest świadomość, że zmiana jest konieczna, i chęć zmiany. Oprócz zmiany stylu zarządzania potrzebowałabym zdjęcia ze mnie części obowiązków, których z powodu ich ilości nie jestem w stanie wykonać w normalnym czasie pracy. Pracownik potrzebuje sensu wykonywanej pracy. Pracownik potrzebuje pracy odpowiednio dopasowanej do czasu pracy. Nic nie może być skuteczne, jeśli zarząd nie pochyli się nad tym tematem i nad stylem zarządzania przełożonego. Pomocna mogłaby być kontrola ilości pracy wykonywanych przez jednego pracownika w danym czasie. (U11)

Pracownik musi wrócić do organizacji świadomej tego, co musi zmienić się we wzajemnych relacjach i w zarządzaniu pracą, aby nie wpaść w ten sam stan za pół roku. Pracownik sam powinien przeanalizować, co po jego stronie przyczyniło się do wypalenia i jakie zachowania zmienić. Jak ma do pracy podejście nieunormowane, to zmiana zachowań organizacji też nie będzie wystarczająca. Pracownik potrzebuje, żeby nie tylko jego przełożony zmienił do niego podejście, ale zmian systemowych, w które zaangażowana będzie cała organizacja. Pracownik potrzebuje, żeby w całej organizacji była odpowiednia higiena pracy. Powinno się zapewnić bezpieczeństwo psychologiczne, nie piętnować pracowników. System jest bardzo ważny. Zadaniem pracodawcy jest stworzyć zdrowe środowisko pracy. (U10)

Warto zadziałać systemowo. Nie tylko wobec tego jednego pracownika. Warto przeprowadzić audyt organizacji – zewnętrzny lub wewnętrzny – pod kątem wypalenia zawodowego pracowników. Sprawdzić, jakie są warunki pracy, jakie

jest obciążenie pracą każdego pracownika, na ile osób należałoby podzielić pracę, żeby każdy pracownik mógł pracować w normalnym wymiarze czasu pracy. Sprawdzić, gdzie i jakie są zagrożenia wypalenia zawodowego. Potrzebna jest również autorefleksja przełożonych, jak zlecają pracę. (U17)

Rozmowa, rozmowa, rozmowa i uważność na możliwości pracownika, który wraca do pracy. Dopasowanie obowiązków do jego możliwości. Podejście pracodawcy do pracownika jak do człowieka, a nie tylko do kogoś, kto ma dostarczyć wynik. (U16)

Jak wynika z przeprowadzonego badania, powrót do pracy dla osoby, która doświadczyła wypalenia, nie był łatwym doświadczeniem. Samodzielne radzenie sobie z wypaleniem bez wsparcia pracodawcy sprawiało, że proces powrotu do zdrowia i regeneracja sił wymagały dłuższego czasu. Mimo to w licznych przypadkach uczestnicy badania podejmowali próbę powrotu do pracy, odczuwając jeszcze skutki wypalenia. Nie w każdym przypadku jej kontynuacja była możliwa w tym samym miejscu pracy. Część badanych rozpoczynała pracę u innego pracodawcy. Powrót do aktywności zawodowej po przejściu wypalenia bądź w jego trakcie skutkowało szczególnymi potrzebami otrzymanymi przez pracowników wsparcia pracodawcy w powrocie do pracy. W toku badania wyróżniono sześć głównych potrzeb: wyeliminowanie przez pracodawcę wszystkich zagrożeń związanych z ponownym doświadczeniem wypalenia przez pracownika, rozmowa z pracownikiem na temat jego potrzeb związanych z powrotem do pracy, zmiana po powrocie do pracy (przełożonego, stanowiska bądź zadań), współpraca na linii pracownik – przełożony – współpracownicy, uzyskanie wsparcia ekspertów zewnętrznych i działu HR oraz edukacja w zakresie radzenia sobie z wypaleniem, stresem, manipulacją, z zachowaniem toksycznym czy udział w szkoleniach doskonalących asertywność i organizację pracy. Jak pokazały przytoczone wypowiedzi uczestników badania, wspólnym mianownikiem ich oczekiwań jest zmiana sposobu, w jaki organizacje postrzegają problem wypalenia oraz swoją rolę w budowaniu zdrowych miejsc pracy, do których pracownik może wrócić mimo spowodowanej wypaleniem przerwy w aktywności zawodowej.

ZAKOŃCZENIE

Niniejsza książka stanowi teoretyczno-empiryczną podróż w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania badawcze, dzięki którym organizacje będą mogły lepiej identyfikować ryzyka wypalenia zawodowego pracowników oraz wdrażać skuteczne metody prewencyjne i interwencyjne wobec tego problemu, a przede wszystkim tworzyć zdrowe środowiska pracy. Zamiarem autorki było przedstawienie szerokiego spektrum problematyki wypalenia zawodowego, tak w ujęciu teoretycznym, na podstawie analizy licznych publikacji naukowych, jakie ukazywały się od lat 70. XX wieku, jak i empirycznym – w kontekście postawionych przez autorkę pytań badawczych o charakterze eksploracyjnym.

Z przeprowadzonego przeglądu literatury przedmiotu wynika, że jak dotychczas zdecydowanie większą liczbę prac naukowych poświęcono sposobom samodzielnego radzenia sobie z wypaleniem przez pracowników w stosunku do liczby prac na temat przeciwdziałania mu w sposób systemowy. Kolejny wniosek jest taki, że w literaturze naukowej na temat wypalenia zawodowego więcej uwagi poświęca się sposobom budowania odporności przez pracownika wobec zagrożeń środowiska pracy, a mniej działaniom, jakie powinny podjąć organizacje, by eliminować źródła wypalenia i stać się zdrowymi miejscami pracy. Analiza publikacji naukowych wykazała również, że choć wypalenie zawodowe jest doświadczeniem pracownika, w literaturze brakuje pogłębionych badań skoncentrowanych na potrzebach i oczekiwaniach pracowników wobec organizacji w zakresie skutecznego zarządzania problemem wypalenia. Należy również podkreślić, że na tle niezwykle dużej liczby prac naukowych powstałych na gruncie badań ilościowych za jeszcze niewykorzystany należy uznać potencjał badań jakościowych, których natura i techniki stwarzają możliwość pogłębionej eksploracji problemu wypalenia.

Wnioski pochodzące z analizy publikacji naukowych stanowiły fundament sformułowania poniższych pytań badawczych oraz realizacji autorskiego projektu badawczego, którego celem było uzyskanie odpowiedzi na nie:

- 1) W jaki sposób środowisko pracy przyczynia się do wypalenia zawodowego pracowników?
- 2) Jak przebiega proces wypalenia zawodowego pracownika w reakcji na różne czynniki środowiska pracy?
- 3) Jakie działania podejmowali pracownicy, aby poradzić sobie z wypaleniem?
- 4) Jakie działania podjęli pracodawcy wobec problemu wypalenia zawodowego pracownika?
- 5) Jakich rozwiązań potrzebują i oczekują pracownicy dotknięci wypaleniem od pracodawców w zakresie prewencji wypalenia zawodowego oraz wsparcia pracowników w procesie wypalenia i w powrocie do pracy?

Cel główny badania własnego, którym była identyfikacja oczekiwanych przez pracowników rozwiązań interwencyjnych i prewencyjnych pracodawców w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego w świetle osobistych doświadczeń osób nim dotkniętych, zrealizowano przy wykorzystaniu metody badań jakościowych oraz techniki wywiadu pogłębionego. Badaną próbę stanowiły osoby, które doświadczyły wypalenia zawodowego bądź czuły się nim zagrożone w różnych etapach swojej aktywności zawodowej, wykonujące pracę na różnych stanowiskach, zarówno kierowniczych, jak i niekierowniczych, i w różnych środowiskach pracy. W toku procesu badawczego autorka przeprowadziła 24 wywiady pogłębione.

Odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze uzyskano, analizując charakter i kontekst pracy uczestników badania. Wyróżniono osiem typów środowisk pracy, w których badani doświadczyli wypalenia zawodowego. Jak wynika z badania, w środowiskach tych przełożeni nie wspierali pracowników w realizacji zadań, lecz przeciwnie – przeciążali pracą, zlecali pracę niezgodną z ich kwalifikacjami, pracę przekraczającą określony w umowie zakres obowiązków, wprowadzali system nagród motywujący pracowników do zwiększonej, nielimitowanej czasowo pracy, kontrolowali pracę w sposób sprzeczny z jej charakterem oraz nie reagowali na zgłaszane przez pracowników potrzeby zmiany organizacji pracy. W licznych sytuacjach przełożeni byli niedostępni dla pracowników. Poza przypadkami toksycznych zachowań współpracowników w środowisku pracy panowały bardzo dobre, dobre bądź ograniczone relacje pracownika z jego współpracownikami, jednak, jak wynika z badania, nawet wspierające zachowania współpracowników wobec osób doświadczonych wypaleniem nie były wystarczającym czynnikiem, by mu zapobiec.

Odpowiadając na drugie pytanie badawcze, na podstawie przedstawionych przez uczestników badania relacji stwierdzono, że doświadczyli oni wczesnych, zaawansowanych bądź pełnoobjawowych stadiów wypalenia. Kolejność, w jakiej różne objawy wypalenia (fizyczne, psychiczne, emocjonalne czy behawioralne) pojawiały się u badanych w poszczególnych jego stadiach, nie była taka sama. Działo się tak dlatego, że na uczestników badania oddziaływały różne

kombinacje czynników środowiska pracy, które były głównym źródłem stresu, a także dlatego, że uczestnicy w różny sposób starali się im przeciwdziałać. W toku badania zidentyfikowano również rozbieżność między tym, w jaki sposób badani widzieli samych siebie, a sposobem, w jaki mogli być bądź chcieli być postrzegani w środowisku pracy. Zjawisko to określono mianem noszenia maski i wyróżniono trzy jego rodzaje, tj. zachowanie „bez maski”, zakładanie „półmaski” oraz wkładanie „pełnej maski”. W miarę pogłębiania się bolesnych doświadczeń uczestnikom było coraz trudniej maskować swoje przeżycia czy utrzymywać wizerunek osoby aktywnej i energicznej, mimo braku sił do angażowania się w pracę.

W badaniu podjęto próbę identyfikacji podmiotowych i środowiskowych czynników sprzyjających wypaleniu zawodowemu pracowników. Na podstawie jakościowej generalizacji zebranego materiału (Glinka i Czakon, 2021; Maison, 2010) opracowano autorskie modele podmiotowych i środowiskowych czynników wypalenia zawodowego:

- *5P podmiotowych czynników wypalenia zawodowego,*
- *7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego* i ich kompilację w postaci modelu,
- *5P7N podmiotowych i środowiskowych czynników wypalenia zawodowego.*

Zidentyfikowano, że podmiotowymi czynnikami wypalenia są: postawa pracownika wobec pracy, potrzeby pracownika, sposób postrzegania problemu, przeżycia (związane z pracą i osobiste) oraz podejmowane działania. Natomiast wśród czynników środowiskowych wypalenia wyróżniono: niewiedzę, niedostrzeganie problemu, niekompetencje przełożonych, niewłaściwą organizację pracy, nadużycia, negowanie problemu i niepodejmowanie działań przez organizację.

Odpowiadając na trzecie i czwarte pytanie badawcze, stwierdzono, że uczestnicy badania, doświadczając wypalenia, nie otrzymali wsparcia pracodawców i samodzielnie mierzyli się z tym problemem, przy czym nie w każdym przypadku komunikowali oni pracodawcy czy/i współpracownikom trudności, z jakimi się borykają. Badani, którzy podjęli taką próbę, w nielicznych przypadkach otrzymali wsparcie współpracowników. Wskazano również dziesięć typów reakcji przełożonych niewspierających pracowników: od odsuwania problemu w czasie do wręczenia wypowiedzenia pracownikowi, który doświadczył wypalenia.

W toku badania wyróżniono cztery obszary barier skutecznego radzenia sobie z wypaleniem przez pracownika: bariery dotyczące funkcjonowania pracownika w organizacji, bariery wynikające z oddziaływania na pracownika czynników zewnętrznych osłabiających jego odporność na działanie negatywnych czynników środowiska pracy, bariery spowodowane brakiem zmian w organizacji, która stanowi źródło wypalenia, oraz bariery związane z pracą w organizacji, której wartości różnią się od wartości pracownika. Jak podkreślono

w książce, choć same w sobie czynniki te mogą stanowić źródło wypalenia, stają się one również barierą skutecznego radzenia sobie z wypaleniem, jeśli nie zostaną wyeliminowane. Jak wynika z badania, aby do tego doszło, potrzebna jest zmiana. Pracownik pozostawiony samemu sobie w procesie radzenia sobie z wypaleniem, niemający wsparcia organizacji, pozostający w miejscu, w którym się wypalił, na które nie ma wpływu i które nie dostrzega problemu wypalenia ani potrzeb pracowników, nie ma szans, by szybko i skutecznie poradzić sobie z wypaleniem. Co więcej, w opinii badanych powrót do organizacji czy kontynuowanie pracy w organizacji, która nie eliminuje ryzyk wypalenia, mimo próby radzenia sobie z wypaleniem, sprawia, że pracownik jest narażony na jego powtórne doświadczenie.

Wyniki badania pozwoliły uzyskać odpowiedź na piąte pytanie badawcze. Wychodząc z założenia, że skuteczna profilaktyka wypalenia zawodowego przez pracodawców wymaga eliminacji jego przyczyn, w badaniu skoncentrowano się na dwóch poziomach: organizacyjnym i relacji pracownik–bezpośredni przełożony. Dlatego też dokonano w nim identyfikacji potrzeb i oczekiwań osób doświadczonych wypaleniem zawodowym wobec organizacji oraz ich potrzeb i oczekiwań w stosunku do bezpośrednich przełożonych.

Rezultatem badań prowadzonych w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań badanych wobec organizacji jest autorski *Model przeciwdziałania wypaleniu przez organizację*. Przedstawiono w nim odpowiadające potrzebom uczestników badania działania, jakie pracodawca powinien podjąć, by wyeliminować każde z 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego. Tak więc aby wyeliminować czynnik „niewiedza”, pracodawca powinien zorganizować działania edukacyjne dla właścicieli, bezpośrednich przełożonych oraz pracowników na temat wypalenia zawodowego. Aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu, które może powstać na skutek „niedostrzegania problemu”, w opinii badanych należy podjąć w organizacji działania mające na celu dbanie o dobrostan psychiczny pracownika. Potrzebą badanych związaną z czynnikiem „niekompetencja przełożonych” jest lepsze przygotowanie przez organizację menedżerów do kierowania ludźmi, szkolenie ich z delegowania zadań oraz na temat wypalenia. Działaniem koniecznym w kontekście czynnika wypalenia takiego jak „niewłaściwa organizacja pracy” jest wprowadzenie przez zarząd niezbędnych zmian. Istotnym elementem modelu przeciwdziałania wypaleniu to eliminowanie wszelkich nadużyć pracodawcy wobec pracownika, tj. przeciwdziałanie im, etyczne zachowania wobec pracownika, szanowanie pracownika oraz przestrzeganie zasad higieny pracy. Kolejną potrzebą osób doświadczonych wypaleniem okazało się wyeliminowanie czynnika, jakim jest „negowanie przez zarząd problemu wypalenia”, przez partnerskie podejście do pracownika, otwartość na niego i rozwiązywanie zgłaszanych przez niego problemów. Ostatnim obszarem potrzeb pracowników ujętym w tym modelu stały się potrzeby będące odpowiedzią na czynnik wypalenia, jakim jest „niepodejmowanie przez organizację działań”. Należą do nich:

budowanie przez organizację kultury, która eliminować będzie ryzyko wypalenia, zaangażowanie się zarządu w zapobieganie wypaleniu, wyznaczanie i egzekwowanie standardów kierowania ludźmi, dbanie o bardzo dobrą komunikację z pracownikiem, zapewnienie mu rozwoju oraz udzielenie wsparcia pracownikom zagrożonym wypaleniem. Dla każdej z tych potrzeb zidentyfikowano oczekiwane przez badanych sposoby działania organizacji. Stanowią one szerokie spektrum aktywności, jakie pracodawcy powinni podjąć na poziomie organizacyjnym i które powinny być stosowane w każdym obszarze funkcjonowania organizacji. Ich szczegółową charakterystykę przedstawiono w rozdziale 5.1.1.

W toku badania zidentyfikowano również obszary potrzeb i oczekiwań pracowników wobec bezpośrednich przełożonych w zapobieganiu wypaleniu. Dotyczyły one sześciu głównych obszarów, tj. potrzeb i oczekiwań w zakresie zarządzania zadaniami przez przełożonych, komunikacji między przełożonym i pracownikiem, uważności przełożonych na potrzeby pracownika, budowania przez przełożonych relacji między pracownikiem i przełożonym, partnerskiego traktowania pracownika przez przełożonych oraz zapewnienia pracownikom przez przełożonych warunków do rozwoju w organizacji. Oczekiwania te przedstawiono także w ujęciu wyróżnionych wcześniej typów środowisk pracy stanowiących determinantę wypalenia zawodowego pracowników. Ujęcia te mogą być pomocne w kreowaniu przez pracodawców rozwiązań nakierowanych na główny środowiskowy czynnik wypalenia występujący w organizacji.

Z przeprowadzonego badania wynika również, że pracodawcy nie tylko nie podjęli działań prewencyjnych, ale również niezbędnych działań interwencyjnych, wspierających pracowników doświadczonych wypaleniem, które pozwoliłoby im szybciej poradzić sobie z tym trudnym doświadczeniem. Wobec tego w procesie badawczym dokonano identyfikacji potrzeb uczestników badania w zakresie wsparcia ich przez pracodawców w dwóch sytuacjach, tj. gdy pracownicy doświadczają wypalenia, pozostając aktywni zawodowo, oraz gdy wracają do pracy. Na podstawie analizy zebranego materiału badawczego opracowano dwa modele:

- 1) *Obszary potrzeb wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem zawodowym przez pracodawcę oraz*
- 2) *Obszary potrzeb wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem w powrocie do pracy.*

Elementami składowymi pierwszego były potrzeby z zakresu: 1) przygotowania, 2) zainteresowania, 3) eliminowania, 4) zmiany, 5) odpoczynku i 6) powrotu do pracy. W modelu drugim wyróżniono obszary potrzeb takie jak: 1) eliminowanie przyczyn wypalenia, 2) prowadzenie przez pracodawcę rozmów z pracownikiem, 3) wprowadzenie niezbędnych zmian, 4) współpracy pracodawcy z pracownikiem, 5) zapewnienia pracownikowi wsparcia ekspertów zewnętrznych oraz 6) edukacji na temat wypalenia i radzenia sobie

z ryzykiem wypalenia, które w przypadku braku działań prewencyjnych może się powtórzyć.

Podsumowując zaprezentowane wnioski z badań, warto podkreślić, że rozumienie zależności między środowiskiem pracy, w którym człowiek wykonuje pracę, sposobem, w jaki człowiek pracuje, i wypaleniem zawodowym jest niezwykle istotne dla kompleksowego podejścia w zarządzaniu tym problemem. Przedstawione w książce wnioski z badania własnego są spójne z założeniami teorii wymagania pracy–zasoby (Bakker i Demerouti, 2007), zgodnie z którą wypalenie jest rezultatem długotrwałej nierównowagi między wymaganiami pracy a zasobami jednostki, która pracę wykonuje (Bakker i Demerouti, 2007). Uczestnicy badania doświadczyli istotnego uszczuplenia bądź wręcz drenażu zasobów na skutek oddziaływania na nich licznych wymagań środowiska pracy, tj. fizycznych, psychologicznych, organizacyjnych i społecznych, które były źródłem chronicznego stresu. Na podstawie przeprowadzonego badania wykazano jednak, że samodzielne budowanie zasobów i radzenie sobie z wypaleniem przez osobę, która go doświadcza, napotyka liczne ograniczenia, co implikuje ograniczoną skuteczność takich działań. Również wdrażane przez pracodawców środki zaradcze należy uznać za niewystarczające, jeśli skierowane są one wyłącznie do pracownika i nie uwzględniają organizacyjnych czynników wypalenia. Skuteczne zarządzanie problemem wypalenia zawodowego wymaga rozpoznania jego przyczyn oraz opracowania i wdrożenia rozwiązań w odpowiedzi na nie. Konieczne jest również podejmowanie przez organizację działań u źródła tego problemu oraz reagowanie na wszelkie nieprawidłowości, które mimo to mogą występować w środowisku pracy. Aby tak się stało, niezbędne jest dojrzałe i odpowiedzialne podejście organizacji do problemu wypalenia oraz do potrzeb i oczekiwań pracowników w skutecznym reagowaniu na nie. Oznacza to, że organizacja uznaje, iż problem wypalenia nie dotyczy wyłącznie pracownika, lecz także środowiska, w którym on pracuje. W książce przedstawiono wyniki badania własnego, którego głównym celem była identyfikacja potrzeb i oczekiwanych przez pracowników rozwiązań interwencyjnych i prewencyjnych organizacji w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego. Ukazano je w świetle osobistych relacji osób, które doświadczyły tego problemu bądź czuły się nim zagrożone. Pogłębiona analiza 24 historii pozwoliła autorce odpowiedzieć na pytania badawcze, tj. zidentyfikować typy środowisk pracy, w których badani doświadczyli wypalenia zawodowego, ukazać jego proces oraz sposoby radzenia sobie z tym zjawiskiem, a także reakcje pracodawców na problem wypalenia zawodowego uczestników badania. W toku badania uzyskano również odpowiedź na pytanie, czego pracownicy potrzebują i oczekują od pracodawców, by uchronić się przed wypaleniem oraz wrócić do aktywności zawodowej w tym samym miejscu pracy.

W zakończeniu autorka chciałaby przywołać stwierdzenie, że „w naukach o zarządzaniu, podobnie jak i w innych dyscyplinach, warto stawiać na problemy

ważne, istotne, takie które mogą mieć wpływ na postęp wiedzy zachodzący w nauce i praktyce” (Glinka i Czakon, 2021, s. 112), którego idea przyświecała jej w całym procesie tej teoretyczno-empirycznej podróży podjętej w odkrywaniu wyzwań, z jakimi mierzy się człowiek w obliczu doświadczenia wypalenia zawodowego. Prezentując materiał empiryczny i opracowane na jego podstawie autorskie modele teoretyczne, należy wskazać na ograniczenia, jakie wynikają z wyboru metody jakościowej dla realizacji badania własnego. Z jednej strony jej natura pozwoliła w sposób pogłębiony, na podstawie historii badanych, zrozumieć przyczyny i przebieg procesu wypalenia w różnych typach środowisk pracy oraz zidentyfikować potrzeby i oczekiwania uczestników badania wobec pracodawców w eliminowaniu źródeł oraz skutków wypalenia. Z drugiej jednak, ze względu na niereprezentatywność badanej próby, na podstawie uzyskanych wyników badania nie można dokonywać uogólnień co do podejmowania czy niepodejmowania przez organizacje działań prewencyjnych czy interwencyjnych przez wszystkich pracodawców. W kontekście przedstawionego w części teoretycznej książki i sformułowanego na gruncie analizy literatury przedmiotu wniosku, że działania pracodawców należy uznać za niewystarczające, problematyka skutecznych rozwiązań organizacyjnych wymaga pogłębionej eksploracji w toku dalszych badań. Warte szczególnej uwagi są badania uwzględniające punkt widzenia pracodawców na temat problemu wypalenia zawodowego pracowników, które dotyczyć mogą możliwości, barier i ich potrzeb w skutecznym zarządzaniu tym problemem. Inspiracją dla projektowania dalszych badań na temat skuteczności organizacyjnych rozwiązań profilaktycznych dotyczących pracownika może być zwiększenie liczebności badanej próby i segmentacja badanych według różnych zmiennych, takich jak wiek, staż pracy, etap kariery zawodowej czy szczebel organizacyjny, na którym dana osoba wykonuje pracę. Choć jak wynika z przeglądu badań naukowych zaprezentowanych w książce, zmienne te nie przesądzają o doświadczeniu czy niedoświadczeniu wypalenia zawodowego, warto zbadać, na ile mogą mieć znaczenie w radzeniu sobie z wypaleniem oraz w projektowaniu przez organizacje skutecznych indywidualnych rozwiązań prewencyjnych bądź interwencyjnych dla pracowników zagrożonych wypaleniem. Warto również rozszerzyć badania o osoby, które dzięki pomocy pracodawcy poradziły sobie z wypaleniem i wróciły do pełnej aktywności zawodowej.

Autorka wyraża nadzieję, że wyniki podjętych w książce rozważań teoretycznych oraz wnioski z przeprowadzonego badania przyczynią się do podjęcia przez pracodawców świadomych, kompleksowych i niezbędnych działań profilaktycznych i interwencyjnych, eliminujących przyczyny oraz negatywne skutki, jakie niesie wypalenie.

BIBLIOGRAFIA

- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. i Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1–11.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. A., Busse, R., Clarke, H., Giovannetti, P., Hunt, J., Rafferty, A. M. i Shamian, J. (2001). Nurses' reports on hospital care in five countries: the ways in which nurses' work is structured have left nurses among the least satisfied workers, and the problem is getting worse. *Health Affairs*, 20(3), 43–53.
- Amanullah, S. i Ramesh Shankar, R. (2020, October). The impact of COVID-19 on physician burnout globally: a review. *Healthcare*, 8(4), 421. MDPI.
- Angelini, G. (2023). Big Five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology*, 11(1), 49, 1–35.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. Jossey-Bass.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Castelli, L., Marcionetti, J., Crescentini, A., Balducci, C. i van Dick, R. (2018). How to mobilize social support against workload and burnout: The role of organizational identification. *Teaching and Teacher Education*, 69, 154–167.
- Awa, W. L., Plaumann, M. i Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184–190.
- Baka, Ł. i Basińska, B. A. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 29–41.
- Bakker, A. B. i de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34(1), 1–21.
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general survey: An internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15(3), 245–260.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A. i Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31–50.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21–41.
- Barlow, D. H. (2002). *Anxiety and its disorders: The nature and treatment of anxiety and panic* (2nd ed.). Guilford Press.
- Bashkirova, A., Compagner, A., Henningsen, D. M. i Treur, J. (2023). An adaptive modelling approach to employee burnout in the context of the big five personality traits. *Cognitive Systems Research*, 79, 109–125.
- BCG (Boston Consulting Group). (11.06.2024). Half of workers around the world are struggling with burnout. <https://www.bcg.com/press/11june2024-half-of-workers-around-the-world-struggling-with-burnout>
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S. i Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S. i Laurent, E. (2018). Burnout syndrome and depression. W: *Understanding depression: Volume 2. Clinical manifestations, diagnosis and treatment* (s. 187–202). Springer Nature.
- Birkeland, I. K. (2019). Passion for work and interpersonal relationships. W: R. J. Vallerand i N. Houliort (red.), *Passion for work: Theory, research, and applications* (s. 357–385). <https://doi.org/10.1093/oso/9780190648626.003.0012>
- Birkeland, I. K., Richardsen, A. M. i Dysvik, A. (2018). The role of passion and support perceptions in changing burnout: A Johnson-Neyman approach. *International Journal of Stress Management*, 25(2), 163–180. <https://doi.org/10.1037/str0000057>
- Błaszczak, I. i Rowicka, A. (2019). Wypalenie zawodowe nauczycieli–prezentacja wybranych koncepcji i badań. *Studia z Teorii Wychowania*, 2(27), 67–91.
- Braunstein-Bercovitz, H. (2013). A multidimensional mediating model of perceived resource gain, work–family conflict sources, and burnout. *International Journal of Stress Management*, 20(2), 95.
- Brijová, E., Mlynárová, V., Mlynár, P., Birknerová, Z. i Uher, I. (2022). Classification of determinants of burnout syndrome in terms of personality traits of public administration managers. *Social Sciences*, 11(9), 413.
- Burisch, M. (1993). In search of theory: Some ruminations on the nature and etiology of burnout. W: W. B. Schaufeli, C. Maslach i T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 75–93). Taylor & Francis.
- Burisch, M. (1994). *Das Burnoutsyndrom*. Springer.
- Büssing, A. i Glaser, J. (2000). Four-stage process model of the core factors of burnout: The role of work stressors and work-related resources. *Work & Stress*, 14(4), 329–346.
- Buunk B. P. i Schaufeli W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. W: W. B. Schaufeli, C. Maslach i T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis.
- Çağış, Z. G. i Yıldırım, M. (2023). Understanding the effect of fear of COVID-19 on COVID-19 burnout and job satisfaction: a mediation model of psychological capital. *Psychology, Health & Medicine*, 28(1), 279–289. <https://doi.org/10.1080/13548506.2022.2077970>

- Cañadas-De la Fuente, G. A., Vargas, C., San Luis, C., García, I., Cañadas, G. R. i Emilia, I. (2015). Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession. *International Journal of Nursing Studies*, 52(1), 240–249.
- Card, A. J. (2018). Physician burnout: resilience training is only part of the solution. *The Annals of Family Medicine*, 16(3), 267–270.
- Cherniss, C. (1992). Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 1–11.
- Cherniss, C. (2017). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. W: W. B. Schaufeli, C. Maslach i T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 135–149). Taylor & Francis.
- Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 71(4), 257–272.
- Chirkowska-Smolak, T. (2018). Polska adaptacja kwestionariusza do pomiaru wypalenia zawodowego OLBI (The Oldenburg Burnout Inventory). *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(3), 27–47.
- Costa, Jr, P. T. i McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665.
- Cox, T., Griffiths, A. i Rial-Gonzalez, E. (2006). *Badania nad stresem związanym z pracą*. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy.
- De Francisco, C., Arce, C., del Pilar Vilchez, M. i Vales, Á. (2016). Antecedents and consequences of burnout in athletes: Perceived stress and depression. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 16(3), 239–246.
- De Simone, S., Vargas, M. i Serrillo, G. (2021). Organizational strategies to reduce physician burnout: a systematic review and meta-analysis. *Aging Clinical and Experimental Research*, 33, 883–894.
- DeChant, P. F., Acs, A., Rhee, K. B., Boulanger, T. S., Snowdon, J. L., Tutty, M. A., Sinsky, C. A. i Craig, K. J. T. (2019). Effect of organization-directed workplace interventions on physician burnout: a systematic review. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 3(4), 384–408.
- Demerouti, E. (1999). *Burnout: Eine Folge Konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten*. (Burnout: A consequence of specific working conditions among human service and production tasks). Lang.
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106–1112.
- Demerouti, E. i Adaloudis, N. (2024). Addressing burnout in organisations: A literature review. *ETUI Research Paper-Working Paper*.
- Demerouti, E. i Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, 65(7), 1–25.
- Demerouti, E. i Nachreiner, F. (1996). Reliability and validity of the Maslach Burnout Inventory: A critical approach. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 52, 82–89.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. i Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686–691.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I. i Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12.
- Denning, M., Goh, E. T., Tan, B., Kanneganti, A., Almonte, M., Scott, A., Martin, G., Clark, J., Sounderajah, V., Markar, S., Przybyłowicz, J., Chan, Y. H., Sia, Ch.-H., Chua, Y. X., Sim, K., Lim, L., Tan, L., Tan, M., Sharma, V., ... Kinross, J. (2021). Determinants of burnout and other aspects of psychological well-being in healthcare workers during the Covid-19 pandemic: A multinational cross-sectional study. *Plos One*, 16(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238666>
- Edelwich, J. i Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. Human Sciences Press.
- Edelwich, J. i Brodsky, A. (1982). Training guidelines: Linking the workshop experience to needs on and off the job. W: W. S. Paine (red.), *Job stress and burnout: Research, theory, and intervention perspectives*. Sage Focus Editions.
- Edu-Valsania, S., Laguía, A. i Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780.
- Encyklopedia PWN. (2024). Hasło „osobowość”. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/osobowosc;3952300.html>
- Encyklopedia PWN. (2024). Hasło „zachowanie”. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/zachowanie;3999750.html>
- Esparza-Reig, J. i Julián, M. (2024). Association between suicidal ideation and burnout: A meta-analysis. *Death Studies*, 1–12.
- Eurofound. (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/957351>
- European Commission. (2023). Flash Eurobarometer 530. *Mental health*. <https://doi.org/10.2875/489174>
- Eysenck, H. J. i Eysenck, M. W. (1985). *Personality and individual differences: A natural science approach*. Plenum Press.
- Fontana, D. i Abouserie, R. (1993). Stress levels, gender and personality factors in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 63, 261–270.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Freudenberger, H. J. i North, G. (1985). *Women's burnout. How to spot it, how to reverse it and how to prevent it*. Doubleday.
- Freudenberger, H. J. i North, G. (2002). *Burn out bei Frauen, über das Gefühl des Ausgebranntseins*. M. Fischer, 100–160.
- Gabriel, K. P. i Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192.
- Gallup Institute. (2024). *State of the global workplace. The voice of the world's employees*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gaspar, T., Botelho-Guedes, F., Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C. i Gaspar-Matos, M. (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments? *Journal of Public Health*, 1–14.
- Gembalska-Kwiecień, A. i Żurkowski, Z. (2016). Przyczyny i skutki wypalenia zawodowego. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (92), 73–83.
- Gerber, M., Colledge, F., Mücke, M., Schilling, R., Brand, S. i Ludyga, S. (2018). Psychometric properties of the Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM) among adole-

- scents: results from three cross-sectional studies. *BMC Psychiatry*, 18, 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12888-018-1841-5>
- Ginsburg, S. G. (1974). The problem of the burned-out executive. *Personnel Journal*, 53(8), 598–600.
- Glinka, B. i Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F. i Stevanson, J. G. (1986) *Stress in organizations: Toward a phase model of burnout*. Praeger.
- Gould, D. i Whitley, M. A. (2009). Sources and consequences of athletic burnout among college athletes. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2(1), 16–30.
- Gransj en, A. M. (2024). Prevalence, impact and prevention of stress and burnout, and promoting resilience among radiological personnel: a systematized review. *Discover Psychology*, 4(1), 11.
- Grebski, M. i Mazur, M. (2022). Management strategies to avoid professional burnout. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 61–75.
- Green, A. E., Albanese, B. J., Shapiro, N. M. i Aarons, G. A. (2014). The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers. *Psychological Services*, 11(1), 41.
- Greene, G. (1961). *Graham Greene. A burnt-out case*. Heinemann.
- Had ibajramovi , E., Schaufeli, W. B. i De Witte, H. (2022). Shortening of the Burnout Assessment Tool (BAT)–from 23 to 12 items using content and Rasch analysis. *BMC Public Health*, 22(1), 1–16.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. i Ahola, K. (2008). The Job Demands–Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
- Hammarström, P., Rosendahl, S., Gruber, M. i Nordin, S. (2023). Somatic symptoms in burnout in a general adult population. *Journal of Psychosomatic Research*, 168, 111217. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2023.111217>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. i Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100.
- Hemingway, C. A. i Maclagan, P. W. (2004). Managers’ personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33–44.
- Herrera, R. G., Hinojosa, C. A., Arriaga-Caballero, J. E., Gonzalez, A. P., Arriaga, V. T., Aguilar, S. T. D., Torres-Machorro, A. i Bobadilla-Rosado, L. O. (2023). Relationship of mobbing and burnout in vascular surgeons. *Journal of Vascular Surgery*, 77(6), 74–75.
- Hidajat, T. J., Edwards, E. J., Wood, R. i Campbell, M. (2023). Mindfulness-based interventions for stress and burnout in teachers: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104303>
- Hlubocky, F. J., Back, A. L., Shanafelt, T. D., Gallagher, C. M., Burke, J. M., Kamal, A. H., Paice, J. A., Page, R. D., Spence, R., McGinnis, M., McFarland, D. C. i Srivastava, P. (2021). Occupational and personal consequences of the COVID-19 pandemic on US oncologist burnout and well-being: A study from the ASCO Clinician Well-Being Task Force. *JCO Oncology Practice*, 17(7), 427–438.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2006). *Stres, kultura i spoleczno : psychologia i filozofia stresu*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Hobfoll, S. E. i Freedy, J. (2017). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. W: *Professional burnout* (s. 115–129). Routledge.
- Holland, P. J., Allen, B. C. i Cooper, B. K. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: the role of employee direct voice and managerial responsiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3146–3162.
- Jemielniak, D. (red.). (2012). *Badania jakościowe: Metody i narzędzia*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karsavuran, S. i Kaya, S. (2017). The relationship between burnout and mobbing among hospital managers. *Nursing Ethics*, 24(3), 337–348.
- Kim, H. J., Shin, K. H. i Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 103.
- Kim, H. J., Shin, K. H. i Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burn-out: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 423.
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N. i Pateli, A. (2022). Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177.
- Kocór, M. (2019). *Wypalenie zawodowe nauczycieli: diagnoza, wsparcie, profilaktyka*. Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego i Towarzystwo Naukowe „Societas Vistulana”.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77(1), 229–243.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. i Christensen, K. B. (2005a). *Copenhagen Burnout Inventory (CBI)* [Database record]. APA PsycTests.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. i Christensen, K. B. (2005b). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207.
- Kwiatkowska-Ciotucha, D., Załuska, U., Ślęzyk-Sobol, M., Lehesvuori, M. i Polak, A. (2019). Occupational burnout in health care—analysis of systemic and organisational risks as well as possible preventive actions. *Econometrics. Ekonometria. Advances in Applied Data Analytics*, 23(4), 43–62.
- Lambrechts, C., Vandenbroeck, S., Goorts, K. i Godderis, L. (2023). Return-to-work interventions for sick-listed employees with burnout: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 80(9), 538–544.
- Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjoberg, L., De Groene, G. J., Sauni, R., Vevoda, J., Vevodova, S., Lafargues, G., Svartengren, M., Varga, M., Colossio, C. i Pelclova, D. (2018). Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56(2), 160–165.
- Lazarus, R. S. i Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lazarus, R. S. i Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1(3), 141–169.
- Lee, R. T. i Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 54(3), 369–398.
- Leiter, M. P. i Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308.

- Leiter, M. P. i Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons.
- Leo, C. G., Sabina, S., Tumolo, M. R., Bodini, A., Ponzini, G., Sabato, E. i Mincarone, P. (2021). Burnout among healthcare workers in the COVID 19 era: a review of the existing literature. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.750529>
- Lindeberg, S. I., Rosvall, M., Choi, B., Canivet, C., Isacson, S. O., Karasek, R. i Östergren, P. O. (2011). Psychosocial working conditions and exhaustion in a working population sample of Swedish middle-aged men and women. *European Journal of Public Health*, 21(2), 190–196.
- Litzke, S. M. i Schuh, H. (2007). *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lundgren-Nilsson, Å., Jonsdottir, I. H., Pallant, J. i Ahlborg, G. (2012). Internal construct validity of the Shirom-Melamed burnout questionnaire (SMBQ). *BMC Public Health*, 12, 1–8.
- Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych: jak zrozumieć konsumenta*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mańkowska, B. (2018). Wypalenie zawodowe. Dylematy wokół istoty zjawiska oraz jego pomiaru. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 430–445. https://pfp.ukw.edu.pl/archive/article-full/381/mankowska_wypalenie_zawodowe/
- Mańkowska, B. (2020). Klimat organizacyjny i poczucie stresu a wypalenie zawodowe wśród pracowników fizycznych. *Przegląd Psychologiczny*, 63(3).
- Maresca, G., Corallo, F., Catanese, G., Formica, C. i Lo Buono, V. (2022). Coping strategies of healthcare professionals with burnout syndrome: a systematic review. *Medicina*, 58(2), 327.
- Martin, J. i Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Maslach, C. (1976). Burned-out, *Human Behavior*, 9, 16–22.
- Maslach, C. (2000). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. W: H. Sęk (red.). *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 13–31). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.
- Maslach, C. i Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C. i Leiter, M. (2000). *Burnout*. Elsevier Inc., 358–362.
- Maslach, C. i Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 36–56.
- Maslach, C. i Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. W: W. B. Schaufeli, C. Maslach i T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 1–16). Taylor & Francis.
- Maslach, C., Jackson, S. E. i Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. W: C. P. Zalaquett i R. J. Wood (red.), *Evaluating stress: A book of resources* (s. 191–218). Scarecrow Education.
- Maslach, C., Jackson, S. E. i Leiter, M. P. (1997a). *MBI: The Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Leiter, M. P. i Schaufeli, W. B. (2008). Measuring burnout. W: C. L. Cooper i S. Cartwright (red.), *The Oxford handbook of organizational wellbeing* (s. 86–108). Oxford University Press.

- Mazzetti, G., Consiglio, C., Santarpià, F. P., Borgogni, L., Guglielmi, D. i Schaufeli, W. B. (2022). Italian validation of the 12-Item version of the Burnout Assessment Tool (BAT-12). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph19148562>
- McCormack, N. (2014). Managers, stress, and the prevention of burnout in the library workplace. *Advances in Librarianship*, 38, 211–244.
- McCulloch, A. i O'Brien, L. (1986). The organizational determinants of worker burnout. *Children and Youth Services Review*, 8(2), 175–190.
- McDonald, P., Brown, K. i Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109–129.
- McKinley, N., McCain, R. S., Convie, L., Clarke, M., Dempster, M., Campbell, W. J. i Kirk, S. J. (2020). Resilience, burnout and coping mechanisms in UK doctors: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-031765>
- Meier, S. T. (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 36(10), 899–910.
- Melamed, S., Kushnir, T. i Shirom, A. (1992). Burnout and risk factors for cardiovascular disease. *Behavioral Medicine*, 18, 53–60.
- Michalak, S. i Olejnik, I. (2023). Burnout and ways of preventing it: A qualitative analysis. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management*, 2(1000), 87–103.
- Miller, L. H. i Smith, A. D. (1993). *The stress solution: An action plan to manage the stress in your life*. Pocket Books.
- Mohammed, S. S., Suleyman, C. i Taylan, B. (2020). Burnout determinants and consequences among university lecturers. *Amazonia Investiga*, 9(27), 13–24.
- Molek-Winiarska, D. i Molek-Kozakowska, K. (2020). Are organizations committed to stress management interventions?. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1309–1325.
- Molero Jurado, M. D. M., Pérez-Fuentes, M. D. C., Gázquez Linares, J. J. G., Simón Márquez, M. D. M. i Martos Martínez, Á. (2018). Burnout risk and protection factors in certified nursing aides. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph15061116>
- Morgantini, L. A., Naha, U., Wang, H., Francavilla, S., Acar, Ö., Flores, J. M., Crivellaro, S., Moreira, D., Abern, M., Eklund, M., Vigneswaran, H. T. i Weine, S. M. (2020). Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: A rapid turnaround global survey. *Plos One*, 15(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238217>
- Mościcka-Teske, A., Drabek, M. i Pyzalski, J. (2014). Doświadczanie mobbingu i wrogich zachowań w miejscu pracy a występowanie objawów wypalenia zawodowego u nauczycieli. *Medycyna Pracy*, 65(4), 535–542.
- Neill, C. L., Hansen, C. R. i Salois, M. (2022). The economic cost of burnout in veterinary medicine. *Frontiers in Veterinary Science*, 9. <https://doi.org/10.3389/fvets.2022.814104>
- Nuallaong, W. (2012). Burnout symptoms and cycles of burnout: The comparison with psychiatric disorders and aspects of approaches. W: *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working* (s. 47–72). Springer US.
- Olejnik, I. i Michalak, S. (2024). Zastosowanie zogniskowanych wywiadów grupowych w badaniach nad wypaleniem zawodowym. *Research Papers of Wrocław University of Economics and Business*, 68(4).

- Oliveira, S., Roberto, M. S., Veiga-Simão, A. M. i Marques-Pinto, A. (2021). A meta-analysis of the impact of social and emotional learning interventions on teachers' burnout symptoms. *Educational Psychology Review*, 33(4), 1779–1808.
- Oxford English Dictionary. (2024). Hasło „prevention”. https://www.oed.com/dictionary/prevention_n?tl=true
- Panagioti, M., Panagopoulou, E., Bower, P., Lewith, G., Kontopantelis, E., Chew-Graham, C., Dawson, S., van Marwijk, H., Geraghty, K. i Esmail, A. (2017). Controlled interventions to reduce burnout in physicians: a systematic review and meta-analysis. *JAMA Internal Medicine*, 177(2), 195–205.
- Parker, G. i Tavella, G. (2021). Distinguishing burnout from clinical depression: A theoretical differentiation template. *Journal of Affective Disorders*, 281, 168–173. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.12.022>
- Payne, N. (2001). Occupational stressors and coping as determinants of burnout in female hospice nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 33(3), 396–405.
- Pines, A. i Aronson, E. (1983). Combatting burnout. *Children and Youth Services Review*, 5(3), 263–275.
- Pines, A. i Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
- Pines, A., Aronson, E. i Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. Free Press.
- Piorunek, M. i Werner, I. (2018). Psychospołeczne czynniki ryzyka w środowisku pracy. Rekomendacje dla praktyki poradniczej. *Studia Edukacyjne*, 48, 45–64.
- Pishghadam, R. i Sahebjam, S. (2012). Personality and emotional intelligence in teacher burnout. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 227–236.
- Ponocny-Seliger, E. i Winker, R. (2014). 12-Phasen-Burnout-Screening. *Arbeitsmed Sozialmed Umweltmed*, 49, 927–935.
- Rahimi, S. i Khatooni, M. (2024). Saturation in qualitative research: An evolutionary concept analysis. *International Journal of Nursing Studies Advances*. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100174>
- Rushton, C. H., Batcheller, J., Schroeder, K. i Donohue, P. (2015). Burnout and resilience among nurses practicing in high-intensity settings. *American Journal of Critical Care*, 24(5), 412–420.
- Santinello, M., Verzelletti, C. i Altoè, G. (2006). Sviluppo e validazione del link burnout questionnaire. *Sviluppo e validazione del link Burnout Questionnaire*, 1000–1012.
- Schaufeli, W. B., Desart, S. i De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)–development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 17(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W. B. i Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16, 501–510.
- Schaufeli, W. B. i Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256–262.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Sęk, H. (1994). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Społeczne i podmiotowe uwarunkowania. W: J. Brzeziński i L. Witkowski (red.), *Edukacja wobec zmiany społecznej* (s. 325–343). Edytor.
- Sęk, H. (2005). Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14(2), 93–98.

- Shanafelt, T. D., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K. A., Reeves, D., Buskirk, S. J., Sloan, J. A. i Swensen, S. J. (2015). Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(4), 432–440. Elsevier.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. W: C. L. Cooper i T. Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 25–48). John Wiley & Sons.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 263–270. <https://doi.org/10.1080/02678370500376649>
- Shirom, A. i Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176.
- Siwiorek, J. (2018). Modele wypalenia zawodowego – ujęcie teoretyczne. *Spółeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 2(29), 261–274.
- SJP (Słownik języka polskiego). (2024). Hasło “potrzeba”. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/potrzeba>
- SJP (Słownik języka polskiego). (2024). Hasło “synergia”. <https://sjp.pl/synergia>
- SJP (Słownik języka polskiego). (2024). Hasło “znużenie”. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/znu%C5%BCenie.html>
- Springer, A. i Oleksa, K. (2017). The relationship between employees’ competences and the consequences and manner of exercising emotional labour (EL). *Contemporary Economics*, 11(1), 17–30.
- Springer, A., Oleksa-Marewska, K., Basińska-Zych, A., Werner, I. i Białowąs, S. (2023). Occupational burnout and chronic fatigue in the work of academic teachers—moderating role of selected health behaviours. *Plos One*, 18(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280080>
- Spychalska, J. (2018). *Stresogenność warunków pracy, klimat organizacyjny oraz radzenie sobie ze stresem a wypalenie zawodowe wśród pracowników fizycznych polskich fabryk porcelany*. Niepublikowana praca magisterska. Uniwersytet Gdański.
- Stawiarska, P. (2016). *Wypalenie zawodowe w perspektywie wyzwań współczesnego świata*. Difin SA.
- Sundström, A., Söderholm, A., Nordin, M. i Nordin, S. (2023). Construct validation and normative data for different versions of the Shirom-Melamed burnout questionnaire/measure in a Swedish population sample. *Stress and Health*, 39(3), 499–515.
- Syper-Jędrzejak, M. (2022). Wypalenie zawodowe wśród pracowników oświaty – metody pomiaru i przegląd badań realizowanych w Polsce. *e-mentor*, 1(93), 26–36. <https://doi.org/10.15219/em93.1549>
- Szempruch, J. i Cieśleńska, B. (2021). Wypalenie w pracy zawodowej nauczyciela. *Spółeczeństwo. Edukacja. Język*, 13.
- Ślęzyk-Sobol, M., Kwiatkowska-Ciotucha, D. i Załuska, U. (2018). Wypalenie zawodowe – ocena zjawiska oraz możliwości prewencji z perspektywy pracodawców branży edukacji, szkolnictwa wyższego i opieki medycznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 512, 246–255.
- Tabała, K., Stecz, P. i Kocur, J. (2014). Personality traits, coping styles and burnout symptoms in nursing assistants. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, 20(3), 270–275.
- Tan, K. L., Lew, T. Y. i Sim, A. K. S. (2021). Effect of work engagement on meaningful work and psychological capital: Perspectives from social workers in New Zealand. *Employee Relations*, 43(3). <https://doi.org/10.1108/er-11-2019-0433>

- Taris, T. W., Kompier, M. A., Geurts, S. A., Schreurs, P. J., Schaufeli, W. B., de Boer, E., Sepmeijer, K. J. i Watterz, C. (2003). Stress management interventions in the Dutch domiciliary care sector: Findings from 81 organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 297. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.297>
- Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, A. i Bentley, T. (2021). High commitment HRM and burn-out of Frontline Food Service employees: A moderated mediation model. *Employee Relations*, 43(6). <https://doi.org/10.1108/er-06-2020-0300>
- Thomas Craig, K. J., Willis, V. C., Gruen, D., Rhee, K. i Jackson, G. P. (2021). The burden of the digital environment: a systematic review on organization-directed workplace interventions to mitigate physician burnout. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 28(5), 985–997.
- Thorndike, E. L. (1914). *Educational psychology*, vol. III: *Mental work and fatigue, individual differences and their causes*. Teachers College Columbia University.
- Tucholska, S. (2001). Christyny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. *Przegląd Psychologiczny*, 44(3), 301–317.
- Walter, U., Plauemann, M. i Krugmann, C. (2012). Burnout interventions. W: *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working* (s. 223–246). Springer US.
- Ware, N. C. i Kleinman, A. (1992). Culture and somatic experience: the social course of illness in neurasthenia and chronic fatigue syndrome. *Psychosomatic Medicine*, 54(5), 546–560.
- Werner, I. i Springer, A. (2018). Occupational stress among academics: Relationships with psychosocial risk and subjective health assessment. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 546–555.
- Werner, I. i Springer, A. (2021). Relationships between work-related hazards and occupational burnout among academics: are active coping strategies important?. *International Journal of Management in Education*, 15(1), 23–40.
- West, C. P., Dyrbye, L. N. i Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*, 283(6), 516–529.
- West, C. P., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Trockel, M., Tutty, M., Nedelec, L., Carlasare, L. E. i Shanafelt, T. D. (2020). Resilience and burnout among physicians and the general US working population. *JAMA Network Open*, 3(7). <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.9385>
- Westermann, C., Kozak, A., Harling, M. i Nienhaus, A. (2014). Burnout intervention studies for inpatient elderly care nursing staff: Systematic literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 51(1), 63–71.
- WHO (World Health Organization). (2021). Burn-out an “occupational phenomenon”: International classification of diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- WSJP (Wielki słownik języka polskiego). (2024). Hasło: “zmęczenie”. <https://wsjp.pl/haslo/podglad/39321/zmeczenie/>
- Wilk, M. i Łoza, B. (2018). Zespół przewlekłego zmęczenia. *Neuropsychiatria. Przegląd Kliniczny*, 10(1), 12–17.
- Williams, E. S., Rathert, C. i Buttigieg, S. C. (2020). The personal and professional consequences of physician burnout: a systematic review of the literature. *Medical Care Research and Review*, 77(5), 371–386.
- Yıldırım, M. i Solmaz, F. (2022). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 burnout scale. *Death Studies*, 46(3), 524–532. <https://doi.org/10.1080/07481187.2020.1818885>

SPIS RYSUNKÓW

1. Etapy procesu wypalenia zawodowego według J. Edelwicha i A. Brodsky'ego ...	25
2. Mechanizm powstawania wypalenia zawodowego i jego komponenty	28
3. Model wymagania pracy–zasoby	45
4. Funkcjonalne i dysfunkcjonalne radzenie sobie ze stresem	52
5. Środowiskowe i podmiotowe czynniki ryzyka wypalenia	53
6. Synergia podmiotowych i środowiskowych czynników ryzyka wypalenia	54
7. Skuteczność interwencji organizacji wobec problematyki wypalenia	60
8. Źródła pozyskiwania wiedzy na temat wypalenia zawodowego	81
9. Środowisko pracy jako determinanta wypalenia zawodowego	85
10. Model 5P podmiotowych czynników wypalenia zawodowego	111
11. Model 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego	112
12. Model 5P7N podmiotowych i środowiskowych czynników wypalenia zawodowego	116
13. Model przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację	135
14. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niewiedza”	136
15. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niedostrzeganie problemu”	137
16. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niekompetencje przełożonych”	137
17. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niewłaściwa organizacja pracy”	138
18. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „nadużycia”	140
19. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „negowanie problemu”	141
20. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niepodejmowanie działań”	142
21. Obszary potrzeb i oczekiwań pracowników wobec bezpośrednich przełożonych w zapobieganiu wypaleniu	143
22. Obszary potrzeb wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem zawodowym przez pracodawcę	152
23. Obszary potrzeb wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem w powrocie do pracy	157

SPIS TABEL

1. Komponenty składowe definicji pojęcia wypalenie zawodowe	16
2. Wypalenie w świetle badań	20
3. Rozwój badań nad wypaleniem	21
4. Proces wypalenia zawodowego według J. Edelwicha i A. Brodsky'ego	25
5. Objawy wypalenia	29
6. Podstawowe instrumenty pomiaru wypalenia	31
7. Osobowościowe determinanty wypalenia	40
8. Stresogenne właściwości pracy	46
9. Determinanty organizacyjne wypalenia zawodowego	49
10. Interwencje organizacji wobec problemu wypalenia zawodowego	56
11. Siedem najczęściej występujących interwencji dla każdego typu interwencji ...	58
12. Charakterystyka uczestników badania	68
13. Doświadczenie i wiedza na temat wypalenia zawodowego	80
14. Źródła wiedzy na temat wypalenia – eksperci	82
15. Źródła wiedzy na temat wypalenia – własne (czytanie publikacji, udział w kursach)	82
16. Typ 1: Wieloletnia praca na tym samym stanowisku	86
17. Typ 2: Praca w warunkach zmiany z czynnikiem wzmacniającym: brak wsparcia przełożonych lub/i toksyczne zachowania przełożonych	86
18. Typ 3: Praca na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy	87
19. Typ 4: Praca w warunkach zwiększonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności za zadania należące do innych pracowników	88
20. Typ 5: Przeciążenie pracą z czynnikiem wzmacniającym: trudna sytuacja rodzinna pracownika	89
21. Typ 6: Praca twórcza kontrolowana narzędziem pomiaru pracy	89
22. Typ 7: Praca bez granic z nielimitowanym systemem nagród	90
23. Typ 8: Praca osoby samozatrudnionej w warunkach niespełnionych nadziei na realizację celu	91
24. Proces „wypalania się”: stadium wczesne – przypadek 1	95
25. Proces „wypalania się”: stadium wczesne – przypadek 2	98
26. Proces „wypalania się”: stadium pełnoobjawowe – przypadek 1	101
27. Proces „wypalania się”: stadium pełnoobjawowe – przypadek 2	104
28. Zachowanie pracownika z perspektywy współpracowników	106
29. 7N środowiskowych czynników wypalenia zawodowego	114
30. Komunikacja doświadczeń przez pracowników w środowisku pracy	118
31. Reakcje przełożonych na problemy zgłaszane przez pracowników	119
32. Oczekiwania pracowników wobec przełożonych w ujęciu typów środowisk pracy	146

ZAŁĄCZNIK

SCENARIUSZ BADANIA

„Wypalenie zawodowe – doświadczenie pracownika. Potrzeby pracowników wobec pracodawców”

Wywiad pogłębiony

CEL BADANIA

Identyfikacja potrzeb pracowników i oczekiwań wobec pracodawców w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu pracowników i wsparciu pracowników dotkniętych wypaleniem powrocie do pracy.

UCZESTNICZY BADANIA

Populacją generalną w planowanym badaniu są osoby dorosłe, które deklarują znajomość zjawiska wypalenia zawodowego, doświadczyły wypalenia zawodowego bądź odczuwają zagrożenie wypaleniem zawodowym oraz chcą podzielić się, uczestnicząc w badaniu, swoimi potrzebami wobec pracodawców w zakresie zapobiegania wypaleniu i wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem w powrocie do pracy.

WSTĘP

Dzień dobry, nazywam się...

Dziękuję Pani/Panu za zgłoszenie się do udziału w badaniu na temat...

Poprowadzę spotkanie, które potrwa około 90 minut.

Przedstawię najważniejsze informacje o badaniu:

1. Cel badania
2. Udział w badaniu jest dobrowolny.
3. Wyniki badania będą przetwarzane w sposób anonimowy.
4. Efektem badania będzie publikacja naukowa.
5. Ważny jest komfort uczestnika w badaniu.
6. Uczestnik badania ma możliwość wycofania się z badania w każdej chwili.
7. Nie ma złych odpowiedzi.
8. Wszystkie odpowiedzi są ważne.
9. Ponieważ każda Pani/Pana odpowiedź jest dla mnie ważna, uprzejmie proszę o wyrażenie zgody na zapis audio naszej rozmowy, który posłuży wykonaniu transkrypcji z badania. Po dokonaniu transkrypcji badania zapis rozmowy zostanie usunięty. Pani/Pana odpowiedzi będą przetwarzane w sposób anonimowy. Wszelkie dane, mogące pomóc w ewentualnej identyfikacji konkretnej osoby, zostaną zatarte lub zmienione. Po zebraniu danych nie będzie możliwa identyfikacja konkretnej osoby, wyniki analizowane będą wyłącznie statystycznie. Wyniki będą prezentowane tylko na poziomie danych grupowych. Aby zachować zasadę anonimowości, nie zbieram pisemnej zgody, a zgodę ustną traktuję jako wiążącą.
10. Uzyskanie zgody uczestnika badania na dokonanie zapisu audio rozmowy.

Przystępując do tego badania, wyrażacie Państwo świadomą zgodę na uczestnictwo w badaniach w opisanej wyżej formie. Wyniki badania zostaną wykorzystane jedynie w celach naukowych.

Proszę o informację, czy wszystkie informacje są dla Pani/Pana zrozumiałe. Jeśli ma Pani/Pan dodatkowe pytania dotyczące udziału w badaniu, chętnie na nie odpowiem.

Przebieg badania

I.	ZNAJOMOŚĆ ZJAWISKA
1.	Skojarzenie z terminem „wypalenie zawodowe”
2.	Wiedza, czym jest zjawisko wypalenia zawodowego pracowników
3.	Definicje wypalenia zawodowego WHO oraz Ch. Maslach i H. Freudenbergera – elementy składowe: wyczerpanie fizyczne, psychiczne, emocjonalne, depersonalizacja/ cynizm, obniżone poczucie osobistych dokonań, poczucie braku sensu pracy czy rozwoju zawodowego

II.	DOŚWIADCZENIE
4.	Doświadczenie wypalenia zawodowego
5.	Rozpoznanie wypalenia zawodowego
6.	Odczuwanie zagrożenia wypaleniem zawodowym
7.	Czas trwania, objawy i przebieg
8.	Skutki
9.	Aktywność zawodowa i funkcjonowanie w środowisku pracy
III.	PRZYCZYNY I ŹRÓDŁA WYPALENIA
10.	Czynniki przyczyniające się do wypalenia leżące po stronie pracownika
11.	Czynniki przyczyniające się do wypalenia leżące po stronie środowiska pracy
IV.	ZAPOBIEGANIE WYPALENIU
12.	Zapobieganie przez pracownika
13.	Zapobieganie przez pracodawcę
V.	RADZENIE SOBIE Z WYPALENIEM I WSPARCIE PRACOWNIKA PRZEZ PRACODAWCĘ
14.	Radzenie sobie z wypaleniem przez pracownika
15.	Wsparcie pracownika przez pracodawcę
VI.	POWRÓT PRACOWNIKA DO PRACY
16.	Potrzeba i gotowość powrotu do pracy
17.	Bariery i możliwości powrotu do pracy
VII.	POTRZEBY I OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW WOBEC PRACODAWCÓW
18.	Zapobieganie
19.	Wsparcie
20.	Powrót do pracy

Scenariusz wywiadu

CZĘŚCI

- I. Znajomość zjawiska „wypalenie zawodowe”
- II. Doświadczenie i rozpoznanie wypalenia zawodowego
- III. Przyczyny i źródła wypalenia zawodowego
- IV. Zapobieganie wypaleniu
- V. Radzenie sobie z wypaleniem i wsparcie pracownika przez pracodawcę
- VI. Powrót pracownika do pracy
- VII. Potrzeby i oczekiwania pracowników wobec pracodawców

PYTANIA

Część I. Znajomość zjawiska wypalenie zawodowe

1. Czy zna Pan/Pani pojęcie „wypalenie zawodowe”?
2. Z czym kojarzy się Pani/Panu „wypalenie zawodowe”? Jakimi pięcioma słowami opisałaby Pani/opisałby Pan wypalenie zawodowe?
3. Gdyby miała Pani/miał Pan wyjaśnić je komuś, kto go nie zna, to jak by je Pani opisała/Pan opisał?

Wypalenie – wyczerpanie jednostki spowodowane zbyt obciążającymi zadaniami stawianymi przez społeczne oraz fizyczne środowisko pracy. (Herbert Freudenberger)

Psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, które może wystąpić u różnych osób, które pracują z innymi ludźmi w pewien określony sposób. (Christina Maslach)

Część II. Doświadczenie i rozpoznanie wypalenia zawodowego

4. Czy doświadczyła Pani/doświadczył Pan w przeszłości, albo doświadcza obecnie wypalenia zawodowego? W jaki sposób objawiło się u Pani/Pana wypalenie zawodowe?
5. Ile razy doświadczyła Pani/doświadczył Pan wypalenia?
6. Jak dawno doświadczyła Pani/doświadczył Pan wypalenia zawodowego?
7. Ile czasu trwało Pani/Pana wypalenie zawodowe?
8. W jaki sposób rozpoznała Pan/rozpoznał Pan, że to, co Pani przeszła/Pan przeszedł, było wypaleniem? Czy konsultowała Pani/konsultował Pan swoje doświadczenia ze specjalistą (np. lekarzem), czy o wypaleniu dowiedziała się Pani/dowiedział się Pan z innych źródeł?
9. Kiedy dowiedziała się Pani/dowiedział się Pan, że to doświadczenie było wypaleniem? (W trakcie?, Po?)
10. W jakim miejscu swojej aktywności zawodowej znajdowała się Pani/znajdował się Pan, gdy doświadczyła Pani/doświadczył Pan pierwszego wypalenia (gdzie pracowała/pracował, praca własna, praca na etat, jaki rodzaj pracy, jak intensywnie, ile godzin w ciągu dnia)?
11. W jaki sposób przebiegało Pani/Pana wypalenie zawodowe? Jakich trudności Pani doświadczała/Pan doświadczał? Jak Pani reagowała/Pan reagował na nie?
12. Jak opisałaby Pani/opisałby Pan skutki wypalenia zawodowego, których Pani doświadczyła/Pan doświadczył?
13. Gdyby mogła Pani/ mógłby Pan zobaczyć swoje zdjęcie z czasów, gdy przechodziła Pani/przechodził Pan wypalenie zawodowe, to jak Pani/Pan sądzi,

jak widzieliby Panią/Pana współpracownicy w tym czasie? A jak widziałyby Pani/widziąłby Pan samą/samego siebie?

Część III. Przyczyny i źródła wypalenia

14. Jak Pani/Pan sądzi, co sprawiło, że została Pani dotknięta/został Pan dotknięty wypaleniem?
15. Jakie Pani/Pana zdaniem czynniki leżące po Pani/Pana stronie mogły przyczynić się do wypalenia?
16. Jakie czynniki leżące po stronie Pani/Pana środowiska pracy mogły Pani/Pana zdaniem przyczynić się do wypalenia zawodowego?

Część IV. Zapobieganie wypaleniu

17. Czy przed tym doświadczeniem miała Pani/miał Pan świadomość istnienia zjawiska wypalenia zawodowego?
18. Czy korzystała Pani/korzystał Pan z tej wiedzy, aby uchronić się przed wypaleniem? W jaki sposób?

Część V. Radzenie sobie z wypaleniem i wsparcie pracownika przez pracodawcę

19. Czy podjęła Pani/podjął Pan działania, aby poradzić sobie z wypaleniem zawodowym? Jakże?
20. Co Pani/Pana zdaniem może stanowić największą barierę skutecznego radzenia sobie z wypaleniem przez pracownika? Co może utrudniać bądź sprawić, że działania, jakie podejmie pracownik, będą nieskuteczne?
21. Czy przechodząc wypalenie zawodowe, miała Pani/miał Pan potrzebę uzyskania wsparcia od pracodawcy w tym trudnym momencie?
22. Czy Pani/Pana pracodawca udzielił Pani/Panu wsparcia w czasie, gdy przechodziła Pani/przechodził Pan wypalenie?
23. Jakiego rodzaju wsparcie otrzymała Pani/otrzymał Pan od pracodawcy?
24. Czy Pani/Pana pracodawca udzielił Pani/Panu wsparcia, aby mogła Pani/mógł Pan wrócić do pracy po przejściu wypalenia zawodowego?
25. Na czym polegało to wsparcie?

Część VI. Powrót pracownika do pracy

26. Czy po przejściu wypalenia zawodowego wróciła Pani/wrócił Pan do swojej pracy (swojego miejsca pracy)?
27. Dlaczego tak?/Dlaczego nie?

Część VII. Potrzeby i oczekiwania pracowników wobec pracodawców

Zapobieganie

28. Czego potrzebowałyby Pani/potrzebowaliby Pan od organizacji, aby uchronić się przed wypaleniem?
29. Jakie miałyby Pani/miałby Pan oczekiwania wobec organizacji? (Co powinna Pani/Pana zdaniem zrobić pracodawca, aby uchronić Panią/Pana przed wypaleniem)?
30. Jak Pani/Pana zdaniem powinny wyglądać idealne działania pracodawcy **w zapobieganiu** wypaleniu zawodowemu pracowników?
31. Jakiego rodzaju działania pracodawcy uważa Pani/Pan za najbardziej potrzebne, aby zapobiegać pojawieniu się wypalenia zawodowego pracowników?
32. Czego potrzebowałyby Pani/potrzebowaliby Pan od bezpośredniego przełożonego, aby uchronić się przed wypaleniem?
33. Jakie miałyby Pani/miałby Pan oczekiwania wobec bezpośrednich przełożonych? (Co powinien Pani/Pana zdaniem zrobić Pani/Pana bezpośredni przełożony/bezpośrednia przełożona, aby nie doświadczyła Pani/Pan wypalenia?)
34. Czy Pani/Pana zdaniem bezpośredni przełożony może zapobiec wypaleniu swoich pracowników (Jeśli tak, to jak?)
35. Czego oczekiwałyby Pani/oczekiwaliby Pan od swojego pracodawcy (obecnego lub przyszłego) w tym obszarze?
36. Na ile Pani/Pana zdaniem takie rozwiązania/działania pracodawców mogą być skuteczne w ochronie pracowników przed wypaleniem?
37. Czy Pani/Pana zdaniem są sytuacje, w których mimo wszelkich niezbędnych działań pracodawcy pracownik i tak doświadczy wypalenia? Jakie to sytuacje? Kiedy działania pracodawcy nie będą wystarczające, aby uchronić pracownika przed wypaleniem?

Wsparcie pracownika w procesie wypalenia

38. Jakiego rodzaju wsparcie pracodawcy uważa Pani/Pan za najbardziej potrzebne pracownikom, którzy **przechodzą wypalenie** zawodowe?
39. Jak Pani/Pana zdaniem powinny wyglądać idealne działania pracodawcy wspierające pracowników doświadczonych wypaleniem zawodowym?
 - a. Czego oczekiwałyby Pani/oczekiwaliby Pan od swojego pracodawcy (obecnego lub przyszłego) w tym obszarze?
40. Jakie rodzaje pomocy uważa Pani/Pan za najbardziej potrzebne osobom, które pokonują wypalenie zawodowe bez wsparcia pracodawcy?

Wsparcie pracownika w powrocie do pracy

41. Co Pani/Pana zdaniem stanowi największą barierę w powrocie do pracy pracowników, którzy doświadczyli wypalenia zawodowego?
42. Czego Pani/Pana zdaniem najbardziej potrzebuje pracownik, aby wrócić do pracy po przejściu wypalenia zawodowego? Jakiego rodzaju działania pracodawców uważa Pani/Pan za najbardziej potrzebne, aby pracownik, który doświadczył wypalenia zawodowego, mógł **powrócić do pracy**, w której doświadczył wypalenia zawodowego?
43. Jakie korzyści Pani/Pana zdaniem mogą wynikać ze wsparcia pracowników, którzy przeszli wypalenie zawodowe, przez pracodawców w powrocie do pracy?

Podsumowanie badania

Podziękowanie za udział w badaniu.

Przekazanie informacji, jakie główne części były przedmiotem badania.

Prośba o podzielenie się refleksją na temat udziału w badaniu.

Pytanie, czy uczestnik badania chciałby o coś zapytać, przekazać.

Metryczka

wykonuje zawód

pracuje w

stanowisko

mieszka w

PROFESSIONAL BURNOUT. EMPLOYEES' EXPERIENCES, THEIR NEEDS AND EXPECTATIONS TOWARDS EMPLOYERS

SUMMARY

A demanding work environment is a source of numerous risks, including the risk of burnout. The COVID-19 pandemic has brought a spotlight on the health of workers and the challenges they face when doing their jobs.

The problem of burnout is the subject of scientific research for more than half a century, but the interest in this topic not only among researchers but also among people performing various professions was not as widespread as it is today. This is due not only to the growing public awareness of what burnout is and what it entails, but above all to the need to perform work in a safe, healthy working environment. This need fits into the concept of a sustainable and resilient economy, of which man is the key pillar.

“Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed” (WHO, 2021). It is the result of an imbalance between the job demands and the job resources available to the person who is working (Demerouti et al., 2001). The demanding and overburdening work environment that contributes to burnout determines the limited effectiveness of dealing with this problem on their own. This implies the need to develop effective organisational prevention and intervention solutions that address the needs of those at risk of, or who experienced burnout.

Purpose of the research, questions and research method

The book contains theoretical and empirical considerations on the issue of burnout. The aim of the research was to identify the needs and expectations

of employees towards employers in the development and implementation of organisational prevention and intervention solutions to the issue of burnout in the workplace. The author aimed to answer the following research questions:

1. How does the work environment contribute to employee burnout?
2. What is the process of employee burnout in response to various factors of the work environment?
3. What actions did employees take to combat burnout?
4. What actions have employers taken towards the problem of employee burnout?
5. What solutions do employees affected by burnout need and expect from employers in terms of burnout prevention and support of employees in return to work?

In order to achieve the objective of the study, the qualitative method and the individual in-depth interview (IDI) techniques were chosen, which enabled the in-depth exploration of the issue of burnout in the context of the difficult experiences of the study participants. In the course of the study, 24 interviews were carried out. The interviews were semi structured. The measuring instrument was the author's in-depth interview scenario. The respondents of the study were people who experienced burnout or who felt the threat of burnout, who performed different professions, were of different ages and at different stages of their careers. All interviews were conducted by the author personally.

Results

Based on an analysis of the nature and work context of the respondents, eight types of work environments in which they experienced burnout were identified. The study participants experienced early, advanced, or fully symptomatic stages of burnout. Based on the results of the study, the models of the subjective and environmental factors of burnout were developed, i.e.:

- 5P model of subjective occupational burnout factors,
- 7N model of environmental occupational burnout factors,
- 5P7N model of subjective and environmental factors of burnout.

In the course of the study, four areas of barriers of employee effective self-dealing methods with burnout were identified, namely: 1) barriers to the functioning of the employee in the organisation, 2) barriers resulting from the exposure of the employee to external factors that weaken the employee's resistance to the negative factors of the work environment, 3) barriers resulting from the lack of changes in the organisation that is the source of burnout and 4) barriers resulting from working in an organisation whose values differ from the employee's values. The study also identifies six areas of employee needs and expectations toward immediate supervisors in burnout prevention, i.e. 1) tasks,

2) communication, 3) mindfulness, 4) relationships, 5) partnership, and 6) development, for which detailed recommendations from survey participants for effective burnout prevention were presented.

Based on the analysis of the collected material, two models were developed:

1. “Model of areas of need for support of employees affected by burnout by the employer”—referring to employees who, despite burnout, remained professionally active;
2. “Model of areas of need to support employees affected by burnout in returning to work”—referring to employees returning to work after a break caused by burnout.

The result of the research conducted in relation to the needs and expectations of the examined organisation is the author's model of preventing burnout by the organisation.

The results of the study presented in the book are consistent with the assumptions of the job demand-resources theory by Demerouti et al. (2001), according to which burnout is the result of a long-term imbalance between the demands of work and the resources of the individual who performs the work. They expand the current state of knowledge about the types of work environments that may be the source of burnout and the needs and expectations of employees towards employers in prevention of burnout. The results of the research may inspire further in-depth research on the phenomenon of burnout. The models presented in the book may be used in the creation of healthy work environment and organisational solutions for prevention of burnout risks.

Keywords: burnout, qualitative research, in-depth interviews, burnout experience, prevention and organisational interventions, burnout prevention.

References

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- WHO (World Health Organization). (2021). Burn-out an “occupational phenomenon”: International classification of diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>



Wymagające środowisko pracy może być źródłem wielu ryzyk, a jednym z nich jest ryzyko wypalenia zawodowego. Pandemia COVID-19 w szczególny sposób zwróciła uwagę na problem zdrowia pracowników i wyzwań, z jakimi się mierzą, wykonując swoją pracę. Implikuje to potrzebę opracowania w organizacjach skutecznych rozwiązań prewencyjnych i interwencyjnych, odpowiadających potrzebom osób zagrożonych wypaleniem.

Książka ma charakter teoretyczno-empiryczny. Zaprezentowane w niej wyniki badania własnego poszerzają obecny stan wiedzy na temat różnych typów środowisk pracy, które są potencjalnym źródłem wypalenia, oraz potrzeb i oczekiwań pracowników wobec pracodawców dotyczących skutecznej profilaktyki wypalenia i wsparcia osób zatrudnionych, doświadczonych tym stanem, w powrocie do pracy. Wyniki badania mogą stanowić inspirację do prowadzenia dalszych pogłębionych badań nad zjawiskiem wypalenia zawodowego, a przedstawione w publikacji modele warto wykorzystać w tworzeniu zdrowych środowisk pracy oraz systemowych rozwiązań prewencyjnych wobec ryzyka wypalenia zawodowego pracowników.

Publikacja może stanowić ciekawe źródło wiedzy zarówno dla studentów, jak i badaczy tego zjawiska. (...) Uzyskane rezultaty dostarczają nowej wiedzy pozwalającej lepiej zrozumieć badane zjawisko z perspektywy doświadczeń pracownika. Jednocześnie materiał ten dotyczy aktualnych problemów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a zatem wśród grona odbiorców mogą znaleźć się specjaliści HR, jak i osoby zarządzające zespołami. (...) Zebrany w książce materiał może posłużyć trenerom dla przygotowania szkoleń kadry zarządzającej.

Z recenzji wydawniczej dr hab. Agnieszki Springer

ISBN 978-83-8211-273-3



978-83-8211-273-3