

Iwona GAWRON

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska
ORCID: 0000-0001-8617-6709

WYPALENIE ZAWODOWE – PRZYCZYNY, OBJAWY I STRATEGIE ZAPOBIEGANIA

„Wypalenie zawodowe staje się coraz bardziej powszechne i stanowi największe zagrożenie,
z jakim aktywne zawodowo osoby muszą się zmierzyć w XXI wieku”
(Maslach, Leiter, 2010, s. 15)

Streszczenie

Wypalenie zawodowe jest końcowym etapem w długim procesie wyczerpania, zmęczenia i zbyt długo trwającego stresu związanego z wykonywaną pracą, a dotyka coraz większej liczby osób. Celem artykułu jest zdefiniowanie problemu wypalenia zawodowego i wskazanie metod jego przeciwdziałania. Na podstawie wybranej literatury przedmiotu zaprezentowano strategie i działania, które mogą stać się pomocne w zapobieganiu wypalenia.

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, objawy i przyczyny wypalenia zawodowego, praca zawodowa, pracownik.

OCCUPATIONAL BURNOUT – CAUSES, SYMPTOMS AND PREVENTION STRATEGIES

Summary

Occupational burnout is the final stage in a long process of exhaustion, fatigue and too much work-related stress and is affecting an increasing number of people. The purpose of this article is to define the problem of occupational burnout and ways to counteract it. Based on selected literature on the subject, strategies and activities that can become helpful in preventing burnout are presented.

Keywords: occupational burnout, symptoms and causes of burnout, professional work, employee.

Wprowadzenie

Współczesne czasy, w których przyszło nam żyć, przyniosły nieoczekiwane zmiany, szybki rozwój technologii i cyfryzacji. Wiek XXI nie tylko zapoczątkował zmiany w postrzeganiu świata, ale również ten świat zrewolucjonizował. Zawody, które kiedyś były wykonywane przez ludzi, obecnie szybciej bądź sprawniej wykonują maszyny lub algorytmy.

Pojawienie się sztucznej inteligencji jeszcze bardziej dowiodło, że nie ma ludzi niezastąpionych i należy wciąż się kształcić, doskonalić swoje umiejętności, aby sprostać wymaganiom rynku. Dodatkowo, wybuch pandemii Covid-19 w 2020 roku wymusił niejako na przedsiębiorcach zmiany w sposobie świadczenia pracy zatrudnionych pracowników z formy stacjonarnej na zdalną, która wcześniej była zarezerwowana głównie dla pracowników branży IT. Obecnie, dzięki dostępowi do szybkiego Internetu, pracownicy różnych branż mogą pracować zdalnie w różnych miejscach na świecie. Z drugiej strony pracodawcy mają większe możliwości zatrudnienia fachowców z całego świata, co z kolei może prowadzić do większej konkurencji pomiędzy pracownikami

i wpływać na ich pracę. W miejscu pracy spędzamy dużą część życia, nawiązujemy przyjacielskie relacje, a praca stanowi dla człowieka źródło dochodów. Pracodawcy powinni inwestować w budowanie pozytywnych relacji z pracownikami, gdyż są one kluczowe dla efektywnego funkcjonowania każdej organizacji, wpływają na zaangażowanie, motywację oraz lojalność pracowników. Analizując schematy relacji występujące pomiędzy kierownictwem a pracownikami, A. Fox wyróżnił trzy tzw. układy odniesienia¹, czyli zespoły wartości i przekonań ludzi związanych z organizacją, która ich zatrudnia (Lundy, Cowling, 2002, s. 319-320):

- 1) układ jednolity, w którym zakłada się wspólnotę interesów pracodawców i pracowników;
- 2) układ pluralistyczny, w którym przyjmuje się, że cele i interesy menedżerów i ich podwładnych często są rozbieżne (stąd też konieczne są mechanizmy zapewniające pewnego rodzaju operacyjną równowagę między nimi);
- 3) układ radykalny, oparty na poglądzie, że relacje kierownictwo-pracownicy stanowią mikrokosmos relacji zachodzących w szeroko rozumianym społeczeństwie, charakteryzując się wielkimi nierównościami władzy oraz bogactwa, a w rezultacie również niskim poziomem wzajemnego zaufania.

Coraz częściej zdarza się jednak, że praca staje się źródłem stresu obezwładniającym pracownika. Pogoń za karierą, pieniędzmi oraz sukcesem, chęć zajmowania wysokiego stanowiska stanowi dla wielu osób priorytet. W tej rywalizacji pomiędzy pracownikami zanikają przyjacielskie relacje, a zbyt duże ambicje i chęć szybkiego wspinania się po szczeblach w hierarchii organizacji mogą powodować, że pracownicy nie zauważają zmęczenia, wyczerpania psychicznego i fizycznego, braku motywacji lub zadowolenia z wykonywanej pracy. Chroniczny stres, wyczerpanie emocjonalne oraz obniżenie zaangażowania w wykonywaną pracę są przejawami wypalenia zawodowego.

1. Definicja i etapy wypalenia zawodowego

Chociaż zjawisko wypalenia zawodowego jest powszechnie znane, to nie ma zgody wśród autorów w kwestii jednej, uniwersalnej definicji. Jako pierwszy zjawisko wypalenia zawodowego opisał H. Freudenberger w 1974 roku artykule *Staff burn-out*, który podzielił się swoimi doświadczeniami z pracy jako konsultant psycholog z narkomanami w ośrodku dla narkomanów w nowojorskiej East Village. Zauważył, że młodzi ludzie na początku swojej charytatywnej pracy w ośrodku byli bardzo zaangażowani, lecz nie osiągnąwszy zamierzonych celów, stopniowo tracili zapał i zaangażowanie (Bilska, 2004).

Według H. Freudenbergera, wypalenie zawodowe to „stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody” (Sęk, 2009, s. 35). Wypalenie zawodowe opisał on jako krańcowy stan wyczerpania, który został spowodowany zbyt wysokim zapotrzebowaniem na energię i wszelkiego rodzaju zasoby, jakimi dysponuje jednostka (http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-1898-0171-year-2018-issue-2_29, dostęp: 09.04.2025). Zauważył również, że wypaleniu zawodowemu towarzyszą takie objawy, jak: bóle głowy, bezsenność czy też wybuchy gniewu. Osoby dotknięte wypaleniem zawodowym są nieufne i przekonane o złych intencjach innych współpracowników.

¹ Układ odniesienia według A. Foxa to zespół wartości i przekonań ludzi związanych z organizacją, która ich zatrudnia.

Co ciekawe, sam H. Freudenberger dwukrotnie padł ofiarą wypalenia zawodowego (Chirkowska-Smolak, 2009). Z kolei według A. Pines i E. Aronsona wypalenie zawodowe jest „stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym” (Pines, Maslach, 2000, s. 35).

Encyklopedia PWN charakteryzuje wypalenie zawodowe jako „zespół psychicznych i społecznych skutków długotrwałego stresu emocjonalnego, przeżywanego w związku z wykonywaną pracą” (<https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/wypalenie%20zawodowe.html>, dostęp: 07.04.2025). Najnowsze badania definiują wypalenie zawodowe jako „związany z pracą stan wyczerpania pracowników, który charakteryzuje się ekstremalnym zmęčeniem, dystansem psychicznym, ograniczoną zdolnością do regulacji procesów poznawczych oraz emocjonalnych. Wypaleniu towarzyszą objawy wtórne, takie jak obniżony nastrój czy niespecyficzne objawy dystresu” (Schaufeli, Witte, 2023, s. 1).

Należy zwrócić uwagę, że problematyka wypalenia zawodowego dotyczy różnych grup zawodowych, głównie tych, które mają kontakt z innymi ludźmi, np. służba zdrowia, sfera edukacji, opieka społeczna. Chroniczny stres, wyczerpanie emocjonalne, obniżenie chęci pracy i brak zadowolenia z niej są przejawami wypalenia zawodowego pracownika.

Tabela 1

Pojęcie, objawy i mechanizmy wypalenia zawodowego w świetle wybranych koncepcji

Koncepcje	Definicja	Objawy	Kluczowe mechanizmy
Cherniss (1980)	utrata zawodowego idealizmu, narastające rozczarowanie i utrata oczekiwań wobec pracy	napięcie, przeciążenie, utrata zaangażowania	„mistycyzm zawodowy”, stawianie sobie nierealistycznych celów, niewystarczające kompetencje zawodowe wobec wymogów stawianych w pracy, niekonstruktywne strategie radzenia sobie ze stresem
Edelwich, Brodsky (1980)	narastające rozczarowanie pracą, utrata energii i celów	entuzjizm, stagnacja, frustracja, apatia	stresogenne warunki pracy, utrudniające osiągnięcie celów zawodowych, stosowanie dezadaptacyjnych mechanizmów radzenia sobie ze stresem
Pines, Aronson (1988)	narastające poczucie rozczarowania pracą, aż po stan apatii i pustki egzystencjalnej	wyczerpanie fizyczne, emocjonalne i psychiczne	upatrywanie sensu życia w pracy zawodowej, w której jednostce brakuje poczucia osiągnięć pomimo silnej motywacji i osobistego zaangażowania
Golembiewski (1988)	postępujący, ukryty proces, prowadzący do obniżenia jakości i wydajności pracy	depersonalizacja, utrata zawodowej satysfakcji, wyczerpanie emocjonalne	trudne, stresogenne warunki pracy wywołujące stan przeciążenia i spadek kondycji psychofizycznej
Schaufeli, Enzmann (1998)	negatywny stan psychiczny o charakterze przewlekłym, wynikający z pracy zawodowej	wyczerpanie, zniechęcenie, obniżenie skuteczności działań, spadek motywacji, zmiana postaw wobec pracy i ludzi	interakcja czynników podmiotowych i środowiskowych, brak zgodności między oczekiwaniami i aspiracjami jednostki a realistycznymi warunkami pracy i ograniczonymi możliwościami realizacji celów

Źródło: Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie, B. Mańkowska, 2016, Gdańsk: Wydawnictwo Harmonia Universalis, s. 150.

Wypalenie zawodowe to zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który najczęściej występuje u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób, odnosi się do poczucia danej osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, zaś jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone (Maslach, 2000, s. 15).

E. Aronson zaproponował trzy kategorie wyczerpania: fizyczne, emocjonalne i psychiczne (tabela 2).

Tabela 2

Główna cecha – wyczerpanie

Główna cecha – wyczerpanie
Kategoria 1: Wyczerpanie fizyczne • brak energii • chroniczne zmęczenie • osłabienie • podatność na wypadki • napięcie i kurcze w obrębie mięśni szyi i ramion • bóle pleców • zmiana zwyczajów żywieniowych • zmiana wagi ciała • zwiększona podatność na przeziębienia i infekcje wirusowe • zaburzenia snu • koszmary senne • zwiększone przyjmowanie leków lub konsumpcja alkoholu w celu zniwelowania wyczerpania fizycznego
Kategoria 2: Wyczerpanie emocjonalne • uczucie przygnębienia • uczucie bezradności • uczucie beznadziejności braku perspektyw • niepohamowany płacz • dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji • uczucie rozczarowania • poczucie pustki emocjonalnej • pobudliwość • uczucie pustki i rozpacz • uczucie osamotnienia • uczucie zniechęcenia • ogólny brak chęci do działania
Kategoria 3: Wyczerpanie psychiczne • negatywne nastawienie do siebie • negatywne nastawienie do pracy • negatywne nastawienie do życia, przesyt • wykształcenie nastawienia dezawuującego klientów (cynizm, lekceważenie, agresja) • utrata szacunku do siebie • poczucie własnej nieudolności • poczucie niższej wartości • zerwanie kontaktów z klientami i kolegami

Źródło: Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, S.M. Litzke, H. Schuh, 2007, Gdańsk: GWP, s. 168.

Literatura przedmiotu wskazuje na wiele koncepcji etapów wypalenia zawodowego. W tabeli 3 zaprezentowano etapy wypalenia zawodowego według M. Burischa oraz J. Fenglera.

Tabela 3

Etapy wypalenia zawodowego

Etapy wypalenia zawodowego według M. Burischa	Etapy wypalenia zawodowego według J. Fenglera
1. Symptomy ostrzegawcze fazy początkowej. 2. Zredukowane zaangażowanie wobec klientów i współpracowników, roszczenia i pretensje. 3. Reakcje emocjonalne – poczucie winy, depresja, agresja. 4. Rozpad. 5. Spływanie relacji i reakcji emocjonalnych. 6. Reakcje psychosomatyczne – pogarszający się stan zdrowia, dolegliwości somatyczne, np. bóle głowy, problemy ze snem, częstsze infekcje. 7. Zwątpienie.	1. Grzeczność i idealizm. 2. Przepracowanie. 3. Coraz mniej grzeczności. 4. Poczucie winy z powodu własnego zachowania. 5. Zwiększający się wysiłek, aby jednak być solidnym i szanować innych ludzi. 6. Brak sukcesów. 7. Bezradność. 8. Utrata nadziei. 9. Wyczerpanie – problemy emocjonalne, złość, gniew, pretensje do klientów, apatia. 10. Wypalenie – obwinianie siebie, nieobecność w pracy, reakcje psychosomatyczne, a nawet samobójstwa, uzależnienia, nieprzemyślane decyzje życiowe, rozwody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wypalenie zawodowe*, A. Wielgus, J. Tomaszewski, 2013, Kraków: Wydawnictwo M, s. 13-15.

Syntetyzując treści zawarte w prezentowanych zestawieniach, można wskazać kilka elementów wspólnych: początkową grzeczność i zaangażowanie w pracę, które przeradza się w poczucie winy, bezradność, brak sukcesów, utratę nadziei i mniejsze zaangażowanie. Efektem tych reakcji jest wyczerpanie i uczucie wypalenia, skutkujące obwinianiem siebie, zwątpieniem we własne kompetencje oraz możliwości, a także problemy ze zdrowiem.

Zaprezentowane etapy wypalenia zawodowego mogą pojawiać się u różnych osób w różnych momentach życia, gdyż proces wypalenia zawodowego czasami trwa latami. U niektórych osób mogą pojawiać się objawy wypalenia zawodowego etap po etapie, z kolei inne osoby mogą u siebie obserwować objawy kilku etapów równocześnie. Co ciekawe, wypalenie zawodowe nie jest uznawane jako samodzielna jednostka chorobowa. WHO zakwalifikowało ten termin jako syndrom, a nie chorobę. Światowa Organizacja Zdrowia wpisała w 2019 roku wypalenie zawodowe do Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-11) z datą wejścia w życie 1 stycznia 2022 roku. Badania wskazują, że co czwarty Polak (23,59%) czuje się wypalony zawodowo, ale przyczyną tego nie była pandemia. 21,76% badanych pracowników z Polski przyznało, że pandemia pogłębiła ten problem (<https://www.medonet.pl/psyche,to-juz-epidemia--nawet-35-proc--polakow-ma-wypalenie-zawodowe--jak-je-rozpoznać,-artykuł,09929592.html>, dostęp: 04.06.2025).

2. Objawy wypalenia zawodowego

Proces wypalenia w zawodzie zaczyna się bardzo powoli oraz niezauważalnie, a ujawnia się nagle i z dużą siłą (Kozak, 2009). Międzynarodowa Klasyfikacja Chorób ICD-11 uwzględnia charakterystyczne dla wypalenia zawodowego trzy wymiary (Sokół-Szawłowska, 2023, s. 17):

- uczucie utraty energii lub wyczerpania;
- zwiększony dystans psychiczny wobec wykonywanej pracy lub uczucia negatywizmu bądź cynizmu związane z pracą;
- poczucie nieskuteczności i braku osiągnięć.

Początkowo osoba doświadczająca wypalenia zawodowego czuje się zmęczona, a nawet przeciążona i przytłoczona obowiązkami zawodowymi. Pomimo odpowiedniej ilości snu i odpoczynku, brakuje jej sił bądź energii do wykonywania codziennych obowiązków. Zlecane do wykonania zadania przez przełożonego urastają do rangi dużych problemów, z którymi – w mniemaniu osoby doświadczonej wypaleniem zawodowym – nie można sobie poradzić. Można wyróżnić postawy typowe dla osób zagrożonych wypaleniem zawodowym (Litzke, Schuh, 2007, s. 169):

- angażowanie się w pracę całym sercem;
- duże oczekiwania względem własnej osoby;
- negowanie własnych granic obciążenia;
- spychanie na dalszy plan osobistych potrzeb i interesów;
- dobrowolne i chętne przejmowanie nowych obowiązków i zadań.

Kolejnym objawem procesu wypalenia zawodowego jest utrata entuzjazmu (Maslach, Leiter, 2010), tzw. depersonalizacja. Na tym etapie pracownik odczuwający wypalenie zawodowe swoją początkową pasję do wykonywanej pracy zamienia na cynizm. Zmienia się też podejście do relacji interpersonalnych w miejscu pracy – do klientów, pacjentów i petentów. Pracownik zaczyna traktować przedmiotowo innych ludzi, staje się mniej empatyczny czy nawet agresywny. „Osoba doświadczająca depersonalizacji przejawia obojętność wobec problemów innych ludzi, ignoruje ich potrzeby, rozwija strategie możliwie najszybszego usunięcia problemów i minimalizacji trwania kontaktów z drugą osobą. Staje się osobą twardą i pozbawioną złudzeń” (Mańkowska, 2016, s. 155). Jest to z jednej strony sposób na przetrwanie, a z drugiej mechanizm obronny, który ma na celu obronę przed dalszym przeciążeniem.

Ostatnią, trzecią, fazą wypalenia jest negatywna ocena własnych możliwości i utrata pewności siebie. Brak zaangażowania w obowiązki zawodowe, energii i wiary w siebie wpływa negatywnie na życie rodzinne oraz osobiste. Taka postawa skutecznie blokuje możliwość satysfakcji z wykonywanej pracy, wpływa na zmniejszenie jej jakości i efektywności. „Jeśli te objawy wpiszą się dodatkowo w kryzys wieku średniego, możemy dokonać ujemnego bilansu życiowego i poczuć się jak ludzie, którzy dokonali niewłaściwych życiowych inwestycji, jak życiowi bankruci. Stąd już niedaleka droga do załamania psychicznego czy depresji” (Wielgus, Tomaszewski, 2013, s. 13).

W zestawie różnych objawów dotyczących wypalenia zawodowego autorzy (Steciwo, Mastalerz-Migas, 2012, s. 50) zwracają uwagę na występowanie tzw. objawów rodzinnych i społecznych wypalenia, zaliczając do nich: obniżenie zainteresowania członkami rodziny, wpadanie w irytację lub złość, spędzanie czasu poza domem lub bez rodziny bez wyraźnego powodu, opór przed wspólnym wypoczynkiem, trudności

w uczestniczeniu we wspólnych rozrywkach. Również nadmierne oglądanie telewizji jako sposób ucieczki od problemów, obniżenie poczucia wsparcia i zobojętnienie na osiągnięcia i niepowodzenia członków rodziny są przykładami objawów rodzinnych i społecznych wypalenia zawodowego. Ci sami autorzy wskazali na objawy wypalenia związane z pracą, tj. utrata zapału, obawa przed pójściem do pracy, rosnące poczucie niekompetencji, poczucie „marnowania” czasu, trudności w kończeniu rozpoczętych zadań, trudności w wyrażaniu własnych opinii, unikanie trudnych tematów oraz niecierpliwość (Ibidem, s. 50).

3. Przyczyny wypalenia zawodowego

Przyczyny wypalenia zawodowego są bardzo złożone, a wynikają z różnych czynników. C. Maslach i S.E. Jackson, prowadząc badania nad wypaleniem zawodowym pielęgniarek, zwróciły uwagę na następujące czynniki, które mogą sprzyjać wypaleniu zawodowemu: nawał pracy, spójność grupy, stopień określenia zakresu obowiązków, udział w decyzjach, oczekiwania zawodowe i niepewność (Beisert, 2006). Nie bez znaczenia są też indywidualne cechy osób, takie jak niska samoocena, niepewność czy zbyt silna motywacja, perfekcjonizm i przekonanie, że jesteśmy wszystko w stanie zrobić (Fiłóńczuk-Wieczorkowska, Żukrowska, 2012).

Inna autorka (Sokół-Szawłowska, 2023) wskazuje na czynniki demograficzne: wiek pracownika, płeć, wykształcenie oraz staż pracy na danym stanowisku, które jej zdaniem przyczyniają się do wypalenia zawodowego pracowników. Z jednej strony wskazywany jest wiek pracowników, którzy im starsi, tym częściej ulegają wypaleniu zawodowemu, ze względu na zmęczenie pracą, niedostateczną wiedzę z zakresu nowości technologicznych i niewystarczające umiejętności obsługi nowoczesnych narzędzi pracy. Również przystosowanie do wprowadzanych zmian organizacyjnych i technicznych może przychodzić im znacznie trudniej niż młodszemu pokoleniu. Z drugiej strony młodszy pracownicy mogą za bardzo poświęcać się pracy nawet kosztem życia osobistego. Chęć zdobycia upragnionej pracy, osiągnięcia sukcesu i prestiżu może przyczynić się do szybkiego wyczerpania i wypalenia zawodowego. W kwestii wpływu płci na proces wypalenia zawodowego wśród naukowców nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Przyjmuje się, że kobiety częściej ulegają wypaleniu zawodowemu, gdyż są bardziej empatyczne niż mężczyźni i angażują się emocjonalnie w relacje zawodowe, stąd szybciej ulegają wypaleniu emocjonalnemu. Z kolei mężczyźni częściej ujawniają depersonalizację i instrumentalne podejście do zadań, stają się bardziej obojętni oraz wykazują cynizm w stosunku do innych osób, a w szczególności w sytuacji wzmożonej konkurencji pomiędzy pracownikami.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na wypalenie zawodowe jest wykształcenie. Część przeprowadzonych badań na temat czynników wpływających na wypalenie zawodowe wykazała, że im wyższy poziom wykształcenia, tym bardziej rośnie podatność na wypalenie zawodowe. Związane jest to z faktem zajmowania przez osoby z wyższym wykształceniem wysokich stanowisk w hierarchii organizacji, z większą odpowiedzialnością, ryzykiem podejmowanych decyzji oraz ogólnie większych oczekiwań wobec nich (Sokół-Szawłowska, 2023). Wśród badaczy nie ma również zgody co do wpływu stażu pracy na wypalenie zawodowe. Przykładowo, według wyników badań T. Zbyrad – im wyższy staż, tym wyższe wartości globalnego wskaźnika wypalenia i w zakresie jego poszczególnych skal (Mańkowska, 2016, s. 178). Z kolei badania, które przeprowadziła

H. Sęk wśród nauczycieli wykazały, że nauczyciele o najkrótszym stażu pracy deklarowali największy poziom wypalenia zawodowego (2006, s. 157-159). Jednak czynnikiem strategicznym dla rozwoju wypalenia zawodowego jest „zgeneralizowane doświadczenie niepowodzenia w zmaganiu się ze stresem i powstanie przekonania o niemożności skutecznego radzenia sobie z trudnościami, uciążliwościami, konfliktami i frustracjami w życiu zawodowym” (Ibidem, s. 87).

Zbyt duża ilość pracy, przemęczenie, wygórowane oczekiwania ze strony przełożonych mogą wpływać bardzo stresująco na pracowników, którzy nie radząc sobie ze zbyt dużym obciążeniem, będą coraz bardziej zestresowani, zdemotywowani i będą odczuwali coraz większą frustrację, a następnie wypalenie zawodowe.

4. Strategie zapobiegania wypaleniu zawodowemu

Badania nad zjawiskiem wypalenia zawodowego dostarczyły pewnych strategii i działań, które mogą stać się pomocne w zapobieganiu wypalenia. Istotne jest tu jednak, by zwrócić uwagę na fakt, że człowiek może przeżywać wypalenie zawodowe wielokrotnie w ciągu swojej kariery zawodowej. Ważne jest, aby poznać odpowiednie strategie i metody radzenia sobie ze zmniejszeniem ryzyka wypalenia i w odpowiednim momencie wprowadzić w swoim życiu środki zapobiegawcze. W tabeli 4 ukazano metody profilaktyki w zależności od stopnia wypalenia zawodowego zaproponowanego przez Ch. Maslach.

Tabela 4

Metody profilaktyki w zależności od stopnia wypalenia zawodowego

Etap	Symptomy	Propozycje działań prewencyjnych
I stopień (ostrzegawczy)	Nawracające infekcje, bóle głowy, irytacja, zaburzenia snu (krótkotrwałe).	Pilne zmniejszenie obciążenia pracą, rozpoczęcie krótkiego wypoczynku (np. w weekend), zaangażowanie się w hobby
II stopień (cynizm)	Utrwalenie objawów somatycznych i psychologicznych, obniżenie jakości wykonywania zadań zawodowych, pogarda w kontaktach z podopiecznymi i klientami.	Dłuższy wypoczynek (kilka-kilkanaście dni wolnego od pracy), zaangażowanie się w inne niż praca obszary życia, włączenie wsparcia innych osób (rodziny, przyjaciół, współpracowników).
III stopień (chroniczny)	Silne zaburzenia psychosomatyczne i objawy psychologiczne (nadciśnienie tętnicze, wrzody żołądka, obniżony nastrój z myślami rezygnacyjnymi, poczucie pustki, osamotnienia, braku nadziei; subiektywne problemy z pracą przesłaniają jakąkolwiek satysfakcję zawodową.	Wsparcie współpracowników i osób najbliższych, także doświadczających pośrednio skutków wypalenia (m.in. kryzysy rodzinne), konieczność wizyty u lekarza i rozpoczęcie kompleksowego leczenia; w przypadkach depresji klinicznej – rozpoczęcie terapii u psychologa („przepracowanie” wypalenia zawodowego) i psychiatry (włączenie farmakoterapii antydepresyjnej, której długość będzie uzależniona od stanu pacjenta).

Źródło: Wypalenie zawodowe, M. Sokół-Szawłowska, 2023, Warszawa: Instytut Psychiatrii i Neurologii, PWN, s. 97-98.

Aby uniknąć wypalenia zawodowego, należy dbać o stan swojego zdrowia psychicznego i fizycznego, unikać stresu lub minimalizować jego skutki. W tym celu można stosować techniki relaksacyjne, uprawiać sport i dbać o równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym. Wsparcie osób najbliższych i zmiana perspektywy postrzegania znaczenia swojej pracy i jej wpływu na funkcjonowanie firmy może przynieść korzyści w postaci zmniejszenia poziomu wypalenia. Autorzy (Steciwko, Mastalerz-Migas, 2012, s. 57) proponują przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu przez:

- prawidłową ocenę rzeczywistości zawodowej;
- kontrolę oraz świadomość własnych kompetencji;
- poczucie własnej skuteczności zawodowej;
- indywidualnej koncepcji sensu pracy;
- równowagi życiowej i zawodowej;
- tolerancję stresu.

Nieoceniona jest rola pracodawców, którzy przydzielając zadania do wykonania pracownikom, nie powinni obciążać ich pracą ponad normę. „Przykładowo pracodawcy mogą skrócić długość zmian, zapewniając dłuższe przerwy, urlopy specjalne, rotację i pracę w niepełnym wymiarze godzin” (Litzke, Schuh, 2007, s. 175). Odpowiednia atmosfera w firmie, prawidłowy przepływ informacji, współpraca między pracownikami i pracodawcą mogą wpływać pozytywnie na wykonywaną pracę. Również przydzielenie odpowiedniego zakresu odpowiedzialności i swobody w działaniu może wpłynąć pozytywnie na zaangażowanie pracowników, a także budowanie atmosfery sprzyjającej wykonywaniu pracy i unikaniu wypalenia zawodowego. Niektóre organizacje troszczą się o zapewnienie dobrej jakości pracy swoich pracowników, lecz wielu pracodawców nie jest zainteresowanych komfortem psychicznym zatrudnionych osób. Z tego względu jednym z tradycyjnych sposobów radzenia sobie z wypaleniem zawodowym jest tzw. „przeczekanie”, czyli czekanie na moment, w którym wypalenie samo zniknie (Maslach, Leiter, 2010, s. 22-23).

Podsumowanie

Wypalenie zawodowe jest bardzo poważnym zjawiskiem, występującym coraz częściej u pracowników, prowadząc do poważnych konsekwencji. Z jednej strony bardzo negatywnie odbija się na pracowniku i może prowadzić do psychofizycznego oraz emocjonalnego wyczerpania. W niektórych przypadkach pracownicy nie są zdolni do świadczenia pracy ze względu na znaczne pogorszenie się stanu zdrowia. Z drugiej strony skutki wypalenia zawodowego mogą prowadzić do mniejszej efektywności pracowników oraz niezadowolających wyników pracy, pogorszenia relacji pomiędzy pracownikami i większej rotacji w firmie. Wypalenie zawodowe może pojawić się u każdego pracownika, i to niezależnie od zajmowanego stanowiska. Kierownik zarządzający dużym zespołem może tak samo ulec wypaleniu zawodowemu jak pracownik wykonujący swą pracę na najniższym szczeblu w hierarchii organizacji. Kluczowe jest zapobieganie oraz stosowanie odpowiednich działań bądź strategii zapobiegania wypaleniu zawodowemu. Artykuł nie wyczerpał wszystkich wątków i zagadnień na temat wypalenia zawodowego, ze względu na złożoność poruszanej problematyki, dlatego też Autorka planuje w przyszłości przeprowadzić pilotażowe badania w tym obszarze.

Bibliografia

- Beisert, M. (2006). Przejawy, mechanizmy i przyczyny wypalania się pielęgniarek. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 182-215). Warszawa: PWN.
- Bilska, E. (2004). Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego. *Niebieska Linia*, 4.
- Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 4, 257-272.
- Fiłończuk-Wieczorkowska, H., Żukrowska, M. (2012). Stres a wypalenie zawodowe. W: A. Steciwko, A. Mastalerz-Migas, *Stres oraz wypalenie zawodowe. Jak rozpoznawać, zapobiegać i leczyć* (s. 44-46). Wrocław: Wydawnictwo Elsevier Urban & Partner Sp. z o.o.
- Kozak, S. (2009). *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*. Warszawa: Difin.
- Litzke, S.M., Schuh, H. (2007). *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańsk: GWP.
- Lundy, O., Cowling, A. (2002). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna.
- Mańkowska, B. (2016). *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*. Gdańsk: Wydawnictwo Harmonia Universalis.
- Maslach, Ch. (2000). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 22-23). Warszawa: PWN.
- Maslach, Ch., Leiter, M.P. (2010). *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Pines, A.M., Maslach, Ch. (2000). Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 32-57). Warszawa: PWN.
- Schaufeli, W., Witte de, H. (2023). Burnout Assessment Tool (BAT). A fresh look at burnout. W: *International Handbook of Behavioral Health Assessment* (s. 1-24). Cham: Springer International Publishing.
- Sęk, H. (2009). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 58-82). Warszawa: PWN.
- Sokół-Szawłowska, M. (2023). *Wypalenie zawodowe*. Warszawa: Instytut Psychiatrii i Neurologii, PWN.
- Steciwko, A., Mastalerz-Migas, A. (2012). *Stres oraz wypalenie zawodowe. Jak rozpoznawać, zapobiegać i leczyć*. Wrocław: Wydawnictwo Elsevier Urban & Partner Sp. z o.o.
- Wielgus, A. Tomaszewski, J. (2013). *Wypalenie zawodowe*. Kraków: Wydawnictwo M.
- http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-1898-0171-year-2018-issue-2_29.
- <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/wypalenie%20zawodowe.html>.
- <https://www.medonet.pl/psyche,to-juz-epidemia--nawet-35-proc--polakow-ma-wypalenie-zawodowe--jak-je-rozpoznać-,artykul,09929592.html>.