

Problem wypalenia zawodowego: przyczyny, konsekwencje, zapobieganie

Prof. ucz. dr hab. Jolanta Łodzińska
Kierownik Katedry Zdrowia i Pracy Socjalnej
Instytut Nauk Socjologicznych WSE
UKSW Warszawa

Praca, jeśli jest źródłem zadowolenia, wiąże się z poczuciem obowiązku i satysfakcji, może być czynnikiem podbudowującym psychiczną i fizyczną kondycję człowieka. W szczególnych przypadkach może stać się jednak źródłem zubożenia, beznadziejności, niezadowolenia z życia, może powodować poczucie niedostosowania i niefachowości. Wypalenie zawodowe to kolejna przypadłość cywilizacyjna, która może dotknąć człowieka. W obecnych czasach nacechowanych niesamowitym tempem, dynamicznym rozwojem technologicznym, pośpiechem, nawąłem pracy, współczesnemu człowiekowi brakuje czasu na „zatrzymanie się”. Często na dalszy plan schodzi życie rodzinne, prywatne. Praca jest bardzo ważnym elementem życia społecznego, ale czy najważniejszym, czy nie płacimy zbyt wysokiej ceny? Jednym z ważniejszych obszarów zainteresowania psychologii oraz socjologii pracy jest efektywność działań człowieka w miejscu jego zatrudnienia. Jeszcze do niedawna pod pojęciem efektywności pracy

kryły się przede wszystkim wymierne zyski, jakie czerpie instytucja z pracy jednostek. Obecnie coraz częściej zwraca się również uwagę na fakt, że efektywna praca, to taka, która przynosi zadowolenie z rezultatów własnego działania. Dlatego przedmiotem zainteresowania naukowców są nie tylko warunki skuteczności działań zawodowych, ale także odczucia pracowników, satysfakcja zawodowa oraz cena, jaką płacą za zaangażowanie się w swoją profesję - psychologiczne koszty pracy oraz zjawisko wypalenia zawodowego [12].

Praca odgrywa coraz większą rolę w życiu współczesnego człowieka, gdyż jest on coraz bardziej skłonny czerpać z niej poczucie sensu swojej egzystencji” [1]. Ma ona jednak swoje ujemne skutki, podczas gdy sukces zawodowy staje się wartością nadrzędną, przysłaniającą wszystkie inne oraz gdy stres spowodowany pracą zawodową doprowadza do zjawiska określanego mianem wypalenia zawodowego. Pod pojęciem zespołu wypalenia rozumie się stan fizyczne-

go i psychicznego wyczerpania pracą zawodową. Stan ten powstaje w wyniku działania długotrwałych negatywnych uczuć rozwijających się w związku z obciążeniami zawodowymi. Wśród przyczyn wypalenia istotne są cechy charakteru, sposób przeżywania swojej pracy i uświadomione lub nieuświadomione oczekiwania, także o charakterze psychologicznym, związane z wykonywanym zawodem. Zespół wypalenia nie jest więc zwykłym zmęczeniem, prostym skutkiem obiektywnego obciążenia pracą, ale wynikiem długotrwałej frustracji, w której powstaniu odgrywają rolę także czynniki osobiste i osobowościowe. Jest głębokim rozminięciem się w oczekiwaniach i utratą sensu wykonywanej pracy. Bywa więc określany też nie tylko jako problem psychologiczny, zawodowy czy psychopatologiczny, ale także jako pewna sytuacja egzystencjalna. Dramatyzm przeżyć osób doświadczających zawodowego wypalenia wiąże się z tym, że ich zawód z reguły miał być zawodowym spełnieniem.

Słowo „wypalenie” na stałe weszło do codziennego słownika. Wypalenie zawodowe (z ang. job burnout) to barwne, obrazowe określenie kojarzące się z brakiem energii, wyczerpaniem się sił, popiołem pozostającym na zgliszczach początkowego, płomiennego zaangażowania w pracę. Duży ładunek emocjonalny zawarty w nim powoduje, że chętnie sięgają po nie wszyscy ci, którzy pragną opisać swe odczucia związane ze stresującą pracą. („Siedzę w pracy po 12 godzin dziennie, nie mam nawet czasu na obiad. Szef ciągle ma jakieś uwagi, no i ci wiecznie niezadowoleni klienci. Czuję się wypalony. Mam dość tej pracy. Chętnie zostawiłbym to wszystko i wyjechał na koniec świata”). Może więc wypalenie zawodowe to nic innego jak zmęczenie pracą? Analiza teorii wyjaśniających mechanizmy wypalenia, pozwala sądzić, że jest ono jednak pojęciem znacznie szerszym [12]. Na początku wypalenie, jako słowo należące do języka potocznego i przypisywane częściej psychologii ludowej niż naukowej, nie było traktowane poważnie. Lekceważenie terminu powodowało odsunięcie uwagi od tego istotnego problemu. W niektórych środowiskach zawodowych stało się wręcz tematem tabu. Posługiwanie się nim oznaczałoby akceptację faktu, że profesjonaliści postępują czasem niezgodnie z przyjętymi standardami, czyli „nieprofesjonalnie”. Dlatego też naj-

częściej zaprzeczano istnieniu wypalenia, a jeśli uznawano jego istnienie to przypisywano je osobom o wyraźnie zaburzonej psychice [12]. Pojęcie to pojawiło się w piśmiennictwie za sprawą psychiatry H. J. Freudenberger (1974 r.), który badał i opisał fenomen wypalenia zawodowego [13, 18,19]. Określił on wypalenie jako stan wyczerpania jednostki, spowodowany nadmiernymi zadaniami stawianymi przez środowisko pracy. Jego zdaniem, na swoisty zespół wypalenia składają się takie objawy jak zmęczenie, ból głowy, wzmożona podatność na zachorowania, drażliwość, zmienność zachowań oraz uczucie stałego znudzenia i zniechęcenia. Traktował je „jako stan zmęczenia, frustracji, będący wynikiem poświęcenia się jakiejś sprawie czy sposobu życia, które to poświęcenie (sposób życia) nie przyniosło oczekiwanej nagrody”, a cały proces spowodowany był niepowodzeniem w realizacji pożądanego i oczekiwanego celu.

Wypalenie zawodowe pojawia się u przedstawicieli różnych zawodów. Szczególnie jednak narażone są osoby wykonujące zawody związane bliskim kontaktem z innymi ludźmi, pomocą innym, zwłaszcza chorym, słabszym lub dzieciom. Zespół wypalenia zawodowego najczęściej opisywano i badano u pielęgniarek, pracowników ratownictwa i hospicjów, nauczycieli i wychowawców, pracowników socjalnych, pracowników ochrony, prawników, terapeutów i lekarzy [2]. Reprezentanci tych zawodów doświadczają coraz więcej stresu, z którym trudno sobie poradzić, wyczerpują się, są chronicznie zmęczeni, coraz mniej zadowoleni z pracy. Próbując radzić sobie z tymi obciążeniami, coraz bardziej dystansują się od osób, którym pomagają, które uczą czy leczą. Mimo starań i zwiększonych wysiłków nie potrafią znaleźć drogi wyjścia z narastających przeciążeń, cierpią na coraz większą apatię i emocjonalne wyczerpanie.

Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić, że wypalenie zawodowe pojawia się u przedstawicieli zawodów, w których bliska, zaangażowana interakcja z drugim człowiekiem stanowi istotę zawodowego działania i warunkuje powodzenie w danej specjalności. Koszty tej bliskiej interakcji mogą się nasilać wówczas, gdy dana osoba nie jest w stanie radzić sobie z obciążeniami zawodowymi, przeżywając niepowodzenia, brak sukcesów. Mimo pieczoło-

witości i zwiększonych wysiłków nie potrafi znaleźć drogi wyjścia ze zwiększających się przeciążeń, cierpi na coraz większe przemęczenie i emocjonalne wyczerpanie. Zaczyna wzbraniać się przez dystansowanie, traktuje klientów, uczniów, pacjentów coraz bardziej przedmiotowo dochodząc do najbardziej specyficznego zjawiska dla wypalenia zawodowego, jakim jest depersonalizacja (zdystansowany, a nawet zdehumanizowana strategia traktowania innych). Zjawisko wypalenia analizuje się zwykle z perspektywy osób wypalających się. Warto jednak także zwrócić uwagę na koszty społeczne, jakie ono za sobą niesie. Praca osób wypalonych znacznie pogarsza jakość usług społecznych [11]. Należy pamiętać, że ludzki organizm ma także swoje granice wytrzymałości na różnego rodzaju bodźce. Zatem jakie te granice są? Zapewne nie ma jednoznacznej odpowiedzi na postawione pytanie. Ale niewątpliwie pomocną okaże się fizjologia jako nauka zajmująca się mechanizmami działającymi w organizmie człowieka. Fizjologia pracy to jedna z nauk biologicznych, która jako jedyna bada przebieg zjawisk i procesów biochemicznych zachodzących w organizmach człowieka pracującego. Fizjologia pracy stanowiąc odrębny dział fizjologii ogólnej, posługuje się metodami w oparciu o anatomię człowieka z jednej strony, a znajomość procesów biochemicznych, fizycznych i biologicznych zachodzących w poszczególnych narządach z drugiej” [3].

Ponadto fizjologia pracy zajmuje się również poznaniem i precyzowaniem praw rządzących psychiczną i fizyczną aktywnością człowieka podczas wykonywania przez niego czynności zawodowych w różnych warunkach, a więc w różnych warunkach środowiskowych pracy. Fizjologia pracy stanowi podstawę medycyny przemysłowej, a w oparciu o wiedzę z tej dziedziny ustala wskazania do racjonalnego usprawniania procesów pracy, rytmu pracy i odpoczynku, metod zapobiegania zmęczeniu, usprawnianiu stanowisk zawodowych oraz środowiska pracy jako całości [3]. Z pojęciem fizjologii pracy wiąże się ściśle pojęcie ergonomii, którą dzielimy na koncepcyjną oraz korekcyjną. Ergonomia jest nauką ujmującą w sposób syntetyczny przystosowanie pracy i jej materialnych warunków do psychofizycznych możliwości człowieka. Natomiast do podstawowych zadań fizjologii pracy należy:

- określenie warunków niezbędnych dla utrzymania człowieka w pełnym zdrowiu i wysokiej sprawności oraz zdolności do pracy w ciągu jak najdłuższego okresu czynnego życia. Na warunki te podstawowy wpływ ma środowisko pracy i jego dostosowanie – zgodnie z zasadami ergometrycznymi – do wymagań psychofizycznych człowieka z uwzględnieniem płci, wieku,
- ustalenie optymalnego obciążenia pracą i fizjologicznie uzasadnionych norm pracy i wypoczynku,
- określenie metod i sposobów racjonalnego wykorzystania biologicznej siły człowieka, zapewniającej jednocześnie wysoką sprawność psychofizyczną, bez uszczerbku dla jego samopoczucia.

Praktyczne wnioski z analizy sytuacji związanej z fizjologią pracy poszczególnych pracobiorców oraz z oceną przystosowania fizjologicznego poszczególnych stanowisk pracy w konkretnych warunkach firmy – powinny być przedmiotem zainteresowania lekarza medycyny pracy oraz pracowników służby bezpieczeństwa i higieny pracy pod kierownictwem pracodawcy. Działania powinny być wieloaspektowe, zróżnicowane tak jak zróżnicowani są poszczególni pracownicy.

Niewątpliwie pracy ludzkiej nie można mierzyć w taki sposób, w jaki mierzy się pracę urządzeń, podstawowy składnik pracy człowieka jest pochodną czynności mózgu i nie daje się określić jakimikolwiek sposobami „mierzalnymi”. Ale właśnie fizjologia podpowiada nam, że człowiek jest w gruncie rzeczy, mimo że jest istotą z jednej strony mocną, to z drugiej ma swoje słabości, zarówno w sferze fizycznej jak i psychicznej. Organizm człowieka w różnym nasileniu męczy się, jest podatny na stres, frustracje, negatywnie reaguje na sytuacje nowe, niespodziewane, na wszelkie zmiany w otoczeniu. Człowiek ma swoje przyzwyczajenia, nawyki, dlatego lubi stabilizację w miejscu pracy. Jest mu z tym dobrze, ma poczucie bezpieczeństwa. Jednak, jeśli zmiany niekorzystne w różnych obszarach działalności, pod różnymi postaciami oddziałują przez lata w pracy, istnieje realne niebezpieczeństwo wypalenia zawodowego. Wymienia się wiele czynników zespołu wypalenia zawo-

dowego. Najistotniejszymi wydają się być: ciężkie warunki pracy i jej zła organizacja, brak emocjonalnej gratyfikacji, posiadanie zbyt dużych, nierealistycznych oczekiwań co do skuteczności swoich działań zawodowych, niedostatek wsparcia społecznego i niskie zarobki. Bardzo istotne są osobiste cechy pracującego i to, że przez pracę zawodową próbuje się zrekompensować emocjonalne braki swojego własnego życia osobistego. Prowadzi to do zacierania granicy między życiem zawodowym i rodzinnym, między pracą a wypoczynkiem. Istnieją dwa podejścia do etiologii zespołu wypalenia. Pierwsze upatruje głównych powodów wypalenia w psychice pracownika. Drugie bardziej w przyczynach zewnętrznych, strukturalno-organizacyjnych, niezależnych od pracującego [2].

Według Ch. Maslach głównymi przejawami wypalenia są: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i obniżenie potrzeby osobistych sukcesów. Wyczerpanie emocjonalne objawia się zniechęceniem do pracy, stałym napięciem psychofizycznym, drażliwością i konfliktowością. Depersonalizacja to ograniczanie się do formalnych tylko kontaktów międzyludzkich, unikanie relacji wymagających zaangażowania emocjonalnego a nawet przedmiotowe traktowanie innych ludzi, ignorowanie ich potrzeb, obojętność i brak szacunku. Obniżenie potrzeby osobistych sukcesów związane często z rozczarowaniem zawodem i przeświadczeniem o braku swojej kompetencji. Wśród objawów wypalenia mogą też wystąpić: apatia, zachowania unikające, cynizm, sarkazm, objawy somatyczne, absencje w pracy, sztywne trzymanie się przepisów zawodowych czy chociażby wypadki przy pracy. Na podstawie wieloletnich badań nad wypaleniem Ch. Maslach, wskazuje, że ryzyko wypalenia związane jest głównie z nieodpowiednio funkcjonującą organizacją. Prawdopodobieństwo jego wystąpienia i narastania zwiększa się, gdy zachodzą nieprawidłowości w sześciu następujących obszarach pracy zawodowej: obowiązki, kontrola, wynagrodzenie, wspólnotowość, sprawiedliwość, wartości. Sprawiają one, że warunki pracy nie są korzystne dla człowieka i przyczyniają się do pojawienia się osiowych objawów wypalenia, tj. wyczerpania, cynizmu i poczucia nieefektywności działań zawodowych. I odwrotnie, jeśli warunki pracy są zadowalające w tych sześciu obszarach, rośnie zaangażowanie

w pracę zawodową, co skutkuje satysfakcją i zadowoleniem z pełnionych ról i zadań. Przyczyną wypalenia zawodowego według badaczki jest niezgodność między osobą a środowiskiem pracy [21]. Wymienione czynniki wyraźnie wskazują na zasadnicze źródło przyczyn wypalenia zawodowego, jakimi są czynniki występujące w organizacji. Zasadniczymi elementami tego syndromu są wymagania instytucji w stosunku do pracownika, konieczność sprostanienia sytuacjom nieoczekiwanych, trudnym [22].

Zastosowany po raz pierwszy przed ok. 30 laty termin „wypalenie” (burnout) metaforycznie, ale bardzo trafnie określa stopniowe uszczuplanie, wyczerpywanie się indywidualnych pokładów energii, sił czy zasobów na skutek doświadczanego przez profesjonalistę, przedłużającego się stresu w pracy zawodowej. W efekcie, stawiająca ambitne wymagania praca staje się zajęciem nieprzyjemnym, niedającym satysfakcji i bez znaczenia. Energia zamienia się w wyczerpanie, zaangażowanie w relacjach z drugim człowiekiem przekształca się w cynizm, a skuteczność - w poczucie niekompetencji i nieefektywności. Są trzy podstawowe komponenty opisywanego zjawiska:

- Wyczerpanie emocjonalne, czyli poczucie silnego zmęczenia oraz nadmiernego obciążenia emocjonalnego i fizycznego zasobów. Objawia się brakiem energii i zapału do pracy, drażliwością, impulsywnością, nasilaniem się objawów psychosomatycznych. W przypadku pracowników służby zdrowia - uczucie wyeksploatowania może wzbudzać potrzebę rozluźnienia emocjonalnych więzi z podopiecznymi czy pacjentami.
- Depersonalizacja (albo cynizm) to interpersonalny wymiar wypalenia. Jako pochodna wyczerpania emocjonalnego prowadzi do negatywnych, bezosobowych, cynicznych kontaktów interpersonalnych z osobami, z którymi dana jednostka pozostaje w relacjach zawodowych. Istnieje duże ryzyko, iż postrzegana jako forma samoobrony postawa obojętności wobec drugiej osoby, połączona często ze zmniejszoną empatią oraz stereotypizacją, przyjmie formę dehumanizacji. Może to nieść ze sobą niezwykle negatywne konsekwencje

dla obu stron relacji, czyli zarówno lekarza, jak i jego pacjenta, nauczyciela i jego ucznia, sprzedawcy i jego klienta.

- Obniżone poczucie skuteczności albo zadowolenia z osiągnięć zawodowych - tendencji do negatywnego oceniania własnych kompetencji, efektywności sukcesów w pracy może towarzyszyć niska samoocena, poczucie bezsensu, postawa rezygnacji. Efektem jest absencja, brak osiągnięć zawodowych, znaczne obniżenie efektywności działań, deklarowana lub faktyczna zmiana pracy [10]. W ostatnim dziesięcioleciu prowadzono badania nad wypaleniem zawodowym. W badaniach stwierdzono, iż proces wypalenia jest zjawiskiem uniwersalnym, choć nie występuje u wszystkich reprezentantów zawodów usług społecznych. Natomiast tematyka wypalenia stała się „modna” i jest przedmiotem zainteresowań badaczy różnych dziedzin [11]. Obecność tych trzech występujących w charakterystycznym układzie elementów składowych wypalenia, jest cechą odróżniającą syndrom wypalenia od innych następstw stresu zawodowego.

Źródła wypalenia lokalizują się na trzech płaszczyznach:

1. indywidualnej: sprzyjające cechy osobowości – niska samoocena, defensywność, zależność, bierność, perfekcjonizm; poczucie kontroli zewnętrznej, nieracjonalne przekonania, niskie poczucie sprawności zaradczej, specyficzny typ kontroli polegający na unikaniu sytuacji trudnych,
2. interpersonalnej: między pracownikami a chorymi – emocjonalne zaangażowanie, między przełożonymi i współpracownikami – konflikty interpersonalne, rywalizacja, brak wzajemnego zaufania, zaburzona komunikacja, agresja werbalna, mobbing, zamierzone lub niezamierzone przyczynianie się pracodawcy do poczucia obniżania wartości pracowników, np. kwestionowanie kompetencji i blokowanie aktywności zawodowej,

3. organizacyjnej: cele instytucji jako sprzeczne z wartościami i normami uznawanymi przez pracownika: np. brak czasu na prowadzenie życia rodzinnego.

Ponadto bardzo duże znaczenia mają:

- stresory związane ze środowiskiem fizycznym, np. hałas,
- stresory związane ze sposobem wykonywania pracy, np. pośpiech, monotonia, praca w godzinach wieczornych i nocnych,
- stresory związane z funkcjonowaniem pracownika jako członka organizacji, np. brak możliwości wypowiedzenia swojej opinii w istotnych sprawach,
- stresory związane z rozwojem zawodowym – niezadowolenie z przebiegu kariery, brak możliwości rozwoju zawodowego, brak poczucia stałości pracy,
- styl kierowania niedostosowany do zadań placówki i potrzeb pracowników [12].

Zespół wypalenia zawodowego koreluje w ujemny sposób z: autonomią osobistą, różnorodnością działań, efektywnością środków, wpływem na politykę instytucji, uczestnictwem we wspólnej pracy, relacjami międzyludzkimi, wsparciem społecznym, informacją zwrotną oraz możliwością realizacji własnych celów zawodowych. Dodatnia korelacja występuje w przypadku: nadmiernego zakresu obowiązków, przeciążenia, ciężaru decyzji, poczucia winy z powodu braku zapewnienia wystarczającej pomocy, nacisków ze strony środowiska, nacisków biurokratycznych, problemów administracyjnych, nadmiernego przeciążenia społecznymi obowiązkami oraz sprzecznymi wymaganiami [14].

Ponadto pełne zaangażowanie w wykonywaną pracę, bliski kontakt interpersonalny oraz pragnienie bycia profesjonalistą w podejmowanych działaniach zawodowych decydują o pojawieniu się symptomów wypalenia. Osoby nim dotknięte uświadamiają sobie spadek sił, poczucie

zmniejszenia lub braku kompetencji, obniżone poczucie własnej skuteczności i przekonanie o braku możliwości kontroli zdarzeń dotyczących swojego życia zarówno zawodowego, jak i prywatnego. Wśród cech osób szczególnie podatnych na wystąpienie wypalenia zawodowego podaje się:

- silne zaangażowanie w pracę,
- duże oczekiwania wobec samego siebie,
- ignorowanie własnych granic obciążenia,
- odsuwanie na dalszy plan własnych potrzeb i interesów,
- przyjmowanie nowych obowiązków i zadań,
- brak równowagi między nakładem pracy a satysfakcją życiową [20].

Jedną ze znaczących przyczyn wypalenia zawodowego jest stres. Stres psychiczny jest jednym z wielu potencjalnych wyznaczników zdrowia, nie jest zjawiskiem nowym, towarzyszy człowiekowi od początku. Określa się go jako pewien psychiczny stan człowieka, będący pochodną reakcji na uwarunkowania środowiskowe. Szczególnym miejscem, w którym występuje wiele bodźców (stresorów) wywołujących stany stresowe u człowieka jest środowisko pracy [4]. Bezpośrednie powiązanie procesu pracy ze stanami stresowymi, a jednocześnie istotny wpływ stresu na praktyczne problemy zdrowotne pracowników jest podstawą do szczegółowej analizy tego zagadnienia. W praktycznym kształtowaniu środowiska pracy istotnym jest, aby osoby odpowiedzialne i decydujące o poziomie ochrony zdrowia pracowników były świadome wagi problemu stresu w miejscu zatrudnienia. Obecnie ponad 4/5 populacji aktywnej zawodowo znajduje zatrudnienie w przedsiębiorstwach. Firmy są więc szczególnie organizacją społeczną, w których kształtują się ludzkie postawy, zawiązują się relacje pomiędzy ludźmi [5]. Zapewne trudno byłoby znaleźć osobę, która w swoim życiu nie doświadczyłaby działania stresu, czy to w pracy czy w życiu osobistym. Każdy w odmienny sposób reaguje i przeżywa sytuacje stresogenne. Także próg odporności w tej kwestii jest zróżnicowany. Tempo współczesnego świata jest środowiskiem sprzyjającym występowaniu szeregu nieprzewidzianych sytuacji mogących wywołać dyskomfort psy-

chiczny w postaci lęku, niepokoju, a nawet paniki. Ciągły rozwój cywilizacyjny, technologiczny i społeczny powoduje, że zmieniają się miejsca i warunki pracy. Stres w równym stopniu dotyczy pracowników i pracodawców. Stres może być przyczyną chorób i cierpienia ludzi, zarówno w miejscu pracy, jak i w domu. Może także prowadzić do nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa w miejscu pracy i przyczyniać się do innych problemów zdrowotnych związanych z pracą, na przykład dolegliwości mięśniowo-szkieletowych. Stres w znacznym stopniu wpływa też na końcowy wynik działalności danej organizacji. Człowiek w pracy, przeżywa różne napięcia emocjonalne, które wywołują zarówno zwiększoną chęć do jej wykonania, jak i spadek zainteresowania jej procesem i rezultatami.

Układ nerwowy działa sprawnie, jeżeli nie zostanie naruszona jego równowaga. W przeciwnym razie mogą wystąpić choroby o różnym nasileniu i objawach. W następstwie nadmiernego obciążenia układu nerwowego nie tylko pogarsza się samopoczucie, lecz zmniejsza się także zdolność do pracy, a co za tym idzie, istnieje realne niebezpieczeństwo występowania wypadków. Mogą pojawić się także różnego rodzaju konflikty z otoczeniem zarówno w pracy, jak i w stosunkach domowych czy towarzyskich [6]. Należy wziąć pod uwagę fakt, iż również w wyniku długotrwałego oddziaływania stresu może dojść do wspomnianego na wstępie wypalenia zawodowego [7]. Poważne zmiany w stanie zdrowia nie pojawiają się od razu. Są efektem wielu różnych, często wygórowanych, a występujących jednocześnie powtarzających się wymagań w pracy. Stan ciągłego napięcia z czasem prowadzi do wyczerpania fizycznego i psychicznego każdego człowieka. „Zaangażowanie pracownika w procesie produkcyjnym, jego podejście do pracy, poczucie odpowiedzialności, czynniki ambicjonalne, układ wzajemnych stosunków z innymi członkami zespołu mogą być źródłem pobudzenia emocjonalnego o różnym zabarwieniu i charakterze” [8]. Dlatego w dobrze pojętym interesie pracodawców oraz samych pracowników niezbędny jest optymalny dobór kadry, opracowywanie zakresów czynności zgodnych nie tylko z kwalifikacjami, ale także z indywidualnymi predyspozycjami i umiejętnościami podwładnych (nie każdy może być np. nauczycielem, policjantem czy lekarzem).

Nie sposób pominąć tak ważnej kwestii jaką jest zwrócenie uwagi na cechy osobowości oraz sprawność psychofizyczną przyszłego pracownika. Dobór zawodowy jest jednym z elementów optymalizacji warunków pracy. Polega on na wyborze najlepszego, z punktu widzenia cech i predyspozycji człowieka do wykonywania określonego zawodu. Kompetentny dobór zawodowy musi opierać się, z jednej strony, na aktualnych informacjach o wymaganiach, jakie stawiają poszczególne zawody, z drugiej zaś strony na metodach i narzędziach umożliwiających pomiar i ocenę poziomu cech i sprawności człowieka, niezbędnych do poprawnego i bezpiecznego wykonywania określonych prac i zawodów [9]. Wszystkie te zabiegi mają służyć minimalizacji stresu zawodowego, gdyż kiedy przełożeni stawiają wymagania dostosowane do fizycznych oraz intelektualnych możliwości zatrudnionych, wtedy tacy pracownicy będą w stanie wykonać postawione przed nimi zadania.

Koszty wypalenia zawodowego obciążają wszystkie warstwy społeczne, nawet jeśli wypalenie nie jest bezpośrednio ich problemem. W zapobieganiu wypaleniu zawodowemu ważne są różne okoliczności i działania, gdyż stan ten może mieć wiele przyczyn. Ważna jest właściwa organizacja pracy, wsparcie współpracowników, właściwe rozwiązywanie konfliktów, urealnianie oczekiwań co do efektów swojej pracy. Istotne jest również trafne ocenianie własnej kompetencji i odporności, niezaniechanie odpoczynku i relaksu. Wydaje się, że istotną rolę w lepszej tolerancji frustracji prowadzącej do wypalenia zawodowego może odgrywać orientacja religijna, filozoficzna i światopoglądowa. Ważną rolę odgrywa wreszcie gratyfikacja społeczna (status danego zawodu) i finansowa. Nie można zapominać o tym, że skutkiem stresu zawodowego może być nie tylko zespół wypalenia, ale i depresja. Obydwie te sytuacje mogą pojawiać się wspólnie i wymagać starannego zróżnicowania. Zespół wypalenia i depresja nie są bowiem tym samym. W wypadku depresji albo współistnienia zespołu wypalenia z depresją wspieranie powinno obejmować także działania lecznicze.

Zanim wypalenie rozwinie się w pełni, pojawiają się symptomy, które informują o pogłębiających się problemach. Dokładna autodiagnoza umożliwia podjęcie kro-

ków zaradczych i uruchomienie zmiany w pożądanym kierunku. Pierwsze objawy wypalenia, w porę zauważalne, są bardzo ważnym sygnałem do zmiany podejścia do siebie i swojej pracy. Zmiana relacji z otoczeniem i dbałość o higienę w stosunkach z innymi oraz rezygnacja z dysfunkcyjnego stylu pracy może przebiegać w oparciu o różne strategie. Należy tak organizować obowiązki, by przeciwdziałać wykonywaniu kilku zadań w tym samym czasie. Duże znaczenie w przeciwdziałaniu procesowi wypalenia ma również odrywanie się całkowite od spraw zawodowych. Przerwy w pracy, odpoczynek, to czas, w którym nasze zaangażowanie winno się koncentrować na aktywności niezwiązanej z pracą zawodową, a która pozwoli wytworzyć zdrową równowagę oraz skutecznie uniknąć przeciążeniu obowiązkami i odpowiedzialnością.

Kolejnym aspektem skutecznej reorganizacji patologicznych schematów funkcjonowania jest zmiana komunikacji interpersonalnej. Dużą rolę odgrywać może tu asertywna postawa w relacji ze współpracownikami jak też przełożonymi. Komunikatywne wyrażanie siebie, określanie swoich granic, przekonań, potrzeb, zdolność do odmowy lub obrony swego stanowiska. Zdrowa komunikacja w miejscu pracy, to również zdolność do delegowania odpowiedzialności. Zamiast pracować, żyć w przekonaniu, że wszystko jest naszym zadaniem, że tylko my zrobimy to dobrze, że musimy wszystko kontrolować, warto czasem poprosić kogoś, zlecić komuś wykonanie określonego zadania. Także w interesie pracodawców leży zapobieganie pojawianiu się stanu wypalenia zawodowego u pracowników. W repertuarze środków zapobiegawczych, które mogą stosować są między innymi:

- przykładanie dużej wagi do powierzania pracownikom zadań adekwatnych do ich możliwości i kompetencji,
- udzielanie obiektywnej i konstruktywnej oceny odnośnie pracy zatrudnionych osób,
- stwarzanie możliwości uczenia się i rozwoju,
- adekwatne wynagradzanie pracowników,

- kultura organizacyjna, w której cenione są pozytywne relacje interpersonalne,
- treningi z zakresu umiejętności interpersonalnych, komunikacji, rozwiązywania konfliktów oraz skutecznych sposobów radzenia sobie ze stresem [15, 16, 17].

Zmagania prewencyjne z zakresu zapobiegania wypaleniu zawodowemu są wykonalne i możliwe do spełnienia. Istotne jest uzmysłowienie, iż takie zagrożenie istnieje. Człowiek posiada olbrzymi potencjał i możliwości budowania efektywnego stylu przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Aktywność fizyczna, odpoczynek, spokój, zainteresowania mają bardzo duże znaczenie. Szacunek do własnej osoby, powszechnie rozumiana, ale mieszcząca się w naturalnych granicach dbałość o siebie może przynieść wymierne rezultaty.

Bibliografia:

- Bilska E., Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego, „Niebieska Linia” 4 / 2004, s. 1-7.
- Bremond A., Couet J.F., Davie A., Kompendium wiedzy socjologii, Warszawa 2008.
- Dzikowski A., Krótki kurs higieny i bezpieczeństwa pracy, Warszawa 1971.
- Gramlewicz M., Elementy socjologii, Katowice 2003.
- Henzel-Korzeniowska A. Wypalenie zawodowe, zapobieganie i zwalczanie, „Lekarz Rodzinny” 2004, s. 470-473.
<http://online.synapsis.pl/Slowniczek/Zespol-wypalenia-zawodowego.html>
<http://www.depresja.republika.pl/wypalenie.htm>
- Iskra-Golec I., Costa G., Folkard S. i wsp.: Stres pracy zmianowej, przyczyny, skutki, strategie przeciwdziałania, Kraków 1998, s. 215- 219.
- Kowal E., Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii, Warszawa-Poznań 2002.
- Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P., Job burnout, *Annual Review of Psychology* 52 (2001), s. 397- 422.
- Muszalska M., Zespół wypalenia zawodowego u lekarzy, „Służba zdrowia” 43-46/2004.
- Olszewski J., Podstawy ergonomii i fizjologii pracy, Poznań 1997.
- Pines A. M., Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej. w: Wypalenie zawodowe, przyczyny, mechanizmy, zapobieganie, Sęk H. (red.), Warszawa 2000, s. 32-57.
- Sęk H., Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, Warszawa 2007.
- Suchowiak J., Wybrane zagadnienia z fizjologii i higieny pracy w: BHP w służbie zdrowia, Wnuk W. (red.), Wrocław, 1987 r.
- Szewczyk J., Myszkowski J., Zagrożenia medyczne „Inspektor Pracy” 7-8/2002, s. 17-19.
- Łodzińska J, Zjawisko wypalenia zawodowego jako efekt zmian cywilizacyjnych. Studium socjologiczne na przykładzie pielęgniarek w województwie podlaskim, Warszawa 2018.
- Freudenberger H. J., The Staff Burn-out Syndrome in Alternative Institutions, „Psychotherapy: Theory, Research and Practice” 1974 nr 12, s. 73-82.
- Freudenberger H. J., Staff burn-out, „Journal of Social Issues” 1974 nr 1, s. 159-165.
- Bartkowiak G., Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Warszawa 2005.
- Maslach Ch., A Multidimensional Theory of Burnout, w: Theories of organizational stress, red. C. L. Cooper, New York 1998.
- Ogińska-Bulik N., Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła - Konsekwencje - Zapobieganie, Warszawa 2006.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

OPINIE I ANALIZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl