



# Konsekwencje stresu i jego związek z wypaleniem zawodowym pracowników

Mirosław Szcześniak

## Słowa kluczowe

stres zawodowy, prewencyjne zarządzanie stresem, choroba cywilizacyjna, zdrowie psychiczne, wypalenie zawodowe

## Kontakt

Polska Akademia Nauk Społecznych  
i Humanistycznych w Londynie  
E-mail: mirosław.szcześniak@pasýhlondyn.eu  
ORCID: 0000-0001-6442-7132

## Abstrakt

Każdy stres występujący u jednostki ludzkiej ma pewien bodziec i ma charakter psychofizjologiczny. Reakcja stresowa obejmuje szereg realistycznych reakcji, które prowadzą bezpośrednio do pobudzenia psychofizjologicznego. Może objawiać się zarówno stanem pobudzenia, ale również w sytuacjach pryncypialnych, może dojść do całkowitego zatrzymania funkcji. Stresor, czyli bodziec wywołujący bezpośrednio reakcję staje się nim w efekcie konstatacji poznawczej, a jest to zależne od znaczenia jakie jednostka mu nadaje. Chroniczne występowanie reakcji stresowej, może doprowadzić do uszkodzeń somatycznych lub dysfunkcji. Stres może posiadać aspekty zarówno negatywne jak i pozytywne. Konieczne jest więc odróżnienie procesu pobudzenia psychofizjologicznego, czyli stresu od możliwych konsekwencji w postaci wtórnych zaburzeń patologicznych. Ludzie uczą się i szukają różnorodnych sposobów radzenia sobie ze stresem, bądź pozostają bierni. Sposób który zastosuje dana jednostka zależy od: rodzaju sytuacji trudnej lub stresowej, intensywności tej sytuacji i indywidualnych właściwości człowieka. Na styl radzenia sobie ze stresem składa się względnie stała, specyficzna dla danej jednostki tendencja, która wyznacza przebieg radzenia sobie z nim bądź z sytuacją trudną.

## 1. Wprowadzenie

Wielu badaczy zajmujących się problematyką stresu zauważa, że dzisiejsze miejsce pracy jest wymagającym środowiskiem, zarówno na płaszczyźnie ekonomicznej, jak i psychologicznej. Pracownicy są wyczerpani emocjonalnie i fizycznie. Codzienne wymagania, związane

z życiem zawodowym i rodzinnym, zdecydowanie osłabiają ich energię oraz entuzjazm. W takich warunkach oddanie i zaangażowanie w pracę gaśnie, a pracownicy stają się zdystansowani i cyniczni. Przedstawiciele nauk medycznych i społecznych wskazują na to, że zagrożenie stresem wzrasta w rozmiarach niemal epidemicznych, specjaliści zajmujący się problematyką organizacji i zarządzania twierdzą, że stres w pracy w znaczący sposób powiązany jest z negatywnymi postawami i zachowaniami pracowników. Kadra kierownicza wskazuje, że konsekwencje stresu zawodowego są niezmiernie kosztowne w wymiarze ekonomicznym. W procesie zarządzania zasobami ludzkimi nie można bagatelizować wpływu czynników związanych ze środowiskiem pracy na organizm ludzki, a także na zdrowie psychiczne oraz dobrostan pracowników. Praca w dobrych warunkach psychospołecznych, może posiadać pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne zatrudnionych, zapewnić większe poczucie społecznej integracji, możliwość rozwoju, czy też większą pewność siebie jednostki. Złe warunki w miejscu pracy mogą być istotną przyczyną występowania negatywnych zmian w zdrowiu, zatrudnionych w organizacji, pracowników. W związku z tym wskazać należy, że z punktu widzenia pracownika takim skutkiem nieprawidłowego zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi są (Clayton, 2012):

- a) stres zawodowy,
- b) zaburzenia zdrowia psychicznego,
- c) poczucie wypalenia zawodowego,
- d) trudności w skupieniu uwagi,
- e) popełnianie większej ilości błędów,
- f) problemy, które zdarzają się również w życiu prywatnym,
- g) nadużywanie alkoholu, narkotyków i innych używek,
- h) problemy z zakresu zdrowia fizycznego.

Powyższe kwestie, ale także istota zarządzania stresem i jego wpływ na syndrom wypalenia zawodowego, są przedmiotem analizy w ramach niniejszego artykułu. Zatem podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób prewencyjne zarządzanie stresem w miejscu pracy ma wpływ na ochronę zasobów ludzkich oraz przedsiębiorstwa przed negatywnymi skutkami stresu i jego wpływu na wypalenie zawodowe. Jest to niezwykle ważne zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracowników w kontekście ich zdolności do wykonywania stosunku pracy, zaangażowania oraz zdrowia psychicznego i fizycznego. Jako metodę badawczą wykorzystano analizę i krytykę piśmiennictwa w postaci monografii, podręczników oraz artykułów naukowych.

## 2. Istota zarządzania stresem

Znanym oraz najbardziej obiecującym podejściem odnoszącym się do problematyki zarządzania stresem w organizacjach jest metoda prewencyjnego zarządzania stresem. Z całą stanowczością należy podkreślić, że jest to w pewnym sensie filozofia organizacji, a także zbiór zasad, który kształtuje konkretne metody dotyczące bezpośrednio zdrowia jednostek oraz organizacji, której istota sprowadza się do bezwzględnej ochrony zatrudnionych oraz przedsiębiorstwa przed negatywnymi skutkami stresu. Naukowcy opracowali pięć fundamentalnych zasad, na których oparte powinno być zapobiegawcze zarządzanie stresem:

1. Jednostka oraz organizacja są od siebie zależne. Wydajność oraz zdrowie jednostki uzależnione jest od realiów pracy występujących w danej organizacji. W praktyce podmioty gospodarcze nie mogą osiągnąć wysokiego poziomu w zakresie produktywności i dynamice wzrostu bez zdrowych oraz pełnych energii pracowników. Musi w związku z tym istnieć wzajemne dopasowanie się między wymienionymi elementami.
2. Stres organizacyjny oraz indywidualny jest zjawiskiem nieuniknionym w każdej działalności gospodarczej i świadczeniem usługi pracy przez jednostkę ludzką. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że stres jest elementem sukcesu oraz postępu. Myślę jednak, że jest to próba usprawiedliwienia kierownictwa firmy w przypadku braku aktywności, która odnosi się bezpośrednio do zarządzania stresem.
3. Na osobach zarządzających ciąży odpowiedzialność za zdrowie jednostek oraz organizacji. Na tej płaszczyźnie kierujący organizacją nie powinni działać tylko z konieczności, ale również w ramach interesu własnego oraz firmy, bez narażania własnego zdrowia.
4. Każda organizacja funkcjonująca na rynku, powinna być dynamiczna i podlegać ciągłym zmianom. Ma to istotne znaczenie w odniesieniu do funkcjonowania danej jednostki, ponieważ to, co było dawniej przyczyną stresu w firmie nie jest nią teraz. Bardzo istotny jest przy tym stały wysiłek, który skierowany jest na problemy związane z właściwym zarządzaniem, stresem oraz jego monitorowaniem (określeniem skutków i przyczyn jego powstawania).
5. Każda zatrudniony oraz organizacja (indywidualnie) reagują na sytuacje stresowe. W praktyce to określenie ma istotne implikacje, ponieważ nie można mówić tylko o najlepszej metodzie w zakresie

walki ze stresem, należy ją dopasować do indywidualnych możliwości jednostek, a także do właściwości danej organizacji (Clayton: 2012).

Model ogólny w zakresie zarządzania stresem powinien być przystosowany do każdej organizacji indywidualnie, przy uwzględnieniu jej potrzeb, a także oferowanych możliwości. Takie podejście możemy nazwać algorytmem postępowania, który można modyfikować w odpowiedni sposób, tak by dopasować go do wielkości organizacji, ale także rodzaju stresorów oraz innych dostępnych metod walki ze stresem. Schemat ogólny zarządzania stresem powinien składać się z trzech podstawowych elementów:

1. *Identyfikacja problemu*: Pozwala klarownie opisać dany problem i zrozumieć istotne przyczyny jego powstania. Daje to możliwość łatwego badania czynników wywołujących oraz wzmacniających zachowanie, częstotliwość, intensywność oraz miejsce występowania trudnego zachowania jednostki;
2. *Interwencja*: skomplikowany proces, którego celem jest stworzenie indywidualnego planu w zakresie jej zastosowania. Pozwala zatem na zmianę niewłaściwego zachowania jednostki. Na tym etapie porównuje się uzyskane postępy, które zostały zaobserwowane podczas monitorowania, z poziomem odniesienia i wyznaczonymi celami, co jednocześnie umożliwia dokonanie oceny efektywności całego wdrożonego planu ingerencji;
3. *Ocena interwencji*: pozwala stwierdzić, czy dana interwencja spełniła oczekiwania, czy jest ona wdrażana zgodnie z planem i czy jest ona skuteczna (Pietrzak, 2012).

### 3. Etapy prewencyjnego zarządzania stresem

W celu zmniejszenia oddziaływania stresu na zatrudnionych pracowników, należy bezzwłocznie włączyć w firmie zarządzanie stresem, które powinno się odbywać zarówno na poziomie organizacji, jak i jednostki. Rozwiązaniami, które bezpośrednio dotyczą poziomu organizacji są: zwiększenie udziału zatrudnionych w procesach decyzyjnych dotyczących bezpośrednio stanowisk, na których wykonują swoje codzienne zadania; modyfikacja zadań, czyli umożliwienie pracownikom czasowej zmiany zakresu obowiązków, pracy czy stanowiska; mentoring, który po-

lega na czasowej opiece doświadczonych pracowników nad nowo przyjętymi do pracy; programy wdrożeniowe ułatwiające im szybszą adaptację zawodową; wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia i godzin pracy, co w sposób zdecydowany pozwala pracownikom na zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą zawodową; analiza zakresów odpowiedzialności i decyzyjności na określonych stanowiskach, kiedy zachodzi ryzyko, że konflikty w miejscu pracy generują stres, a wynikają z nakładania się obszarów odpowiedzialności na różnych stanowiskach; budowanie właściwych relacji między pracownikami a resztą organizacji oraz kultury organizacyjnej, otwartości i zrozumienia; zwiększanie autonomii i kompetencji pracowników, które pomagają brać odpowiedzialność za całość wykonywanego zadania, a nie tylko za jego część. Takie podejście, zwiększa zakres decyzyjności i sposób wykonywania działań; wprowadzenie do przedsiębiorstwa przejrzystego systemu komunikacji, dającego pracownikom informację o ich dalszym rozwoju lub zmianach organizacyjnych, które obecnie w firmie zachodzą (Pietrzak, 2012).

Każdy menedżer zarządzający zespołem ludzkim powinien również dysponować takimi instrumentami, które będą pomocne, kiedy stres pojawi się na poziomie jednostki. Należą do nich:

1. Odpowiednie dopasowanie pracownika do wymagań powierzonego mu stanowiska, czyli właściwe kompetencje jednostki do pełnienia określonej funkcji,
2. Zapewnienie ciągłości i sensowności wykonywanych zadań, tak by przynosiły one wymierne rezultaty,
3. Szkolenia z asertywności lub umiejętności radzenia sobie w sytuacjach stresowych,
4. Zapewnianie regularnej informacji zwrotnej na temat jakości wykonywanych przez niego zadań,
5. Wsparcie psychologa lub coacha,
6. Budowanie jak najlepszych relacji między wszystkimi pracownikami a kadrą zarządzającą i kierownictwem najwyższego szczebla organizacji na zasadzie otwartości, szczerości i zrozumienia (Kozłowski, 2012).

Każdy ze wskazanych powyżej instrumentów czyni otoczenie pracownika bardziej przyjaznym oraz poprawia efektywność wykonywanych przez niego obowiązków. Bez najmniejszej wątpliwości zapobiega wypaleniu zawodowemu, które stanowi przedłużającą się reakcją na chronicznie występujące stresory zawodowe (Kozłowski, 2012). Jak już wspomniano wcześniej koncepcja prewencyjnego zarządzania stresem,

w istotny sposób pomaga zniwelować w znacznym stopniu stres zatrudnionych pracowników.

Można wyróżnić trzy etapy prewencyjnego zarządzania stresem:

1. Prewencja pierwszego stopnia poświęcona jest usuwaniu potencjalnych przyczyn stresu;
2. Prewencja drugiego stopnia koncentruje się na modyfikacji reakcji jednostki na pojawiające się sytuacje stresowe;
3. Prewencja trzeciego stopnia ma za zadanie obniżyć poziom negatywnych skutków stresu (zarówno na poziomie indywidualnym jak i organizacyjnym), które pojawiły się w wyniku nieskutecznej kontroli na etapie pierwszym i drugim (Heszen-Niejodek, 1995).

Model praktyczny zarządzania stresem musi mieć charakter ogólny, by mógł być przydatny dla różnych użytkowników. Nie można w nim przewidzieć, jakie konkretne strategie zarządzania stresem należy zastosować. Zależy to bowiem od tego, na jakie obszary interwencji wskazuje diagnoza stresu oraz od warunków brzegowych, wyznaczanych przez właściwości organizacji, zachowań pracowników w niej zatrudnionych i przez otoczenie zewnętrzne. W tej sytuacji można jedynie zaproponować pewien algorytm postępowania przydatny przy planowaniu, wdrażaniu i ocenianiu zakładowych programów zarządzania stresem. Każda z organizacji musi zatem stworzyć swój własny program zarządzania stresem, adekwatny do jej potrzeb i możliwości (Cieślak, Łuszczynska-Cieślak, 2000).

## 4. Konsekwencje stresu wśród pracowników

Stres uznawany jest współcześnie za jedną z chorób cywilizacyjnych XXI wieku. Szybki i stały postęp cywilizacji zapewnia coraz lepsze warunki życia i rozwoju współczesnemu człowiekowi. Składa się na to: bardzo szybki postęp informatyczno-telekomunikacyjny, rozwój nauki, techniki, przemysłu, rolnictwa i innych dziedzin twórczości ludzkiej. Taki stan spowodował znaczne polepszenie warunków pracy, mieszkania, odżywiania, komunikacji, łączności, opieki zdrowotnej oraz umożliwił przeznaczenie większej ilości czasu na odpoczynek. Te osiągnięcia cywilizacyjne, najlepiej odzwierciedlają wskaźniki demograficzne. Z wieku na wiek wydłuża się średnia długość życia człowieka, w czasach prehistorycznych człowiek żył przeciętnie 19 lat, w wieku XIX 45 lat, współcześnie ponad 70 lat.

W Polsce długość życia dziecka urodzonego na przełomie XIV i XV wynosiła zaledwie 20-25 lat, w latach 1965-1966 wzrosła do 66,8 roku. Pod koniec XX wieku średnia życia Polek wynosiła 76 lat, a Polaków 68 lat. W państwach wysokorozwiniętych, 85 i 75 lat. Wyraźną różnicę w długości życia widać obecnie pomiędzy krajami rozwijającymi się, gdzie średnia długość życia wynosi zaledwie 52 lata, a krajami rozwiniętymi, przekracza lat 77. W najbogatszych krajach świata ludzie żyją nie tylko dłużej ale znacznie wygodniej. Każdy obywatel od dnia urodzenia otoczony jest opieką państwa aż do wieku sędziwego, od wyprawki niemowlęcej, do świadczeń socjalnych na bardzo wysokim poziomie na rzecz ludzi starszych.

Pomimo tego, w tym wygodnym i zdawałoby się beztróskim świecie, obserwujemy zjawiska budzące niepokój a nawet obawę o los przyszłych pokoleń. W krajach nazywanych rozwiniętymi, w skutek niewłaściwych zachowań zdrowotnych, związanych ze stylem codziennego życia, najczęstszą przyczyną zgonów i zachorowań są obecnie choroby popularnie zwane cywilizacyjnymi, do których zalicza się choroby układu krążenia, nowotwory, otyłość, cukrzycę typu B, wypadki i urazy oraz choroby psychiczne (Sękowska, 2004).

Choroby cywilizacyjne w ujęciu definicyjnym, to globalnie i powszechne występujące choroby, których przyczyną rozwoju oraz rozprzestrzenienia jest postęp współczesnej cywilizacji. Są one również przyczyną ponad 80% wszystkich zgonów. Głównie wynikają one z nieprawidłowego żywienia, małej aktywności fizycznej oraz palenia papierosów. Pośrednimi przyczynami ich rozwoju jest postępujące przemysłowienie, urbanizacja, wzrost napięcia nerwowego i sytuacji stresowych, degradacja środowiska naturalnego, uciążliwy hałas oraz promieniowanie - głównie jonizujące (Siemiński, 2009).

Przewlekły lub traumatyczny stres staje się czynnikiem wystąpienia ryzyka, które dotyczą wielu problemów zdrowotnych. Może on wywierać negatywny wpływ na funkcjonowanie człowieka zarówno w sferze fizycznej, psychicznej, jak również sferze społecznej, obniżając w sposób zasadniczy jakość życia oraz skracając długość jego trwania. Dodatkowo może on być czynnikiem negatywnie modulującym przebieg już istniejącej choroby (Uszyński, 2009).

Rozwój chorób i zaburzeń psychicznych, którym sprzyja współczesna cywilizacja dokonuje się powoli. Schorzenia te ujawniają się często dopiero w wieku dojrzałym w postaci ciężkich i groźnych dla ludzkiego życia konsekwencji takich jak: zawał serca, wylew krwi do mózgu, choroba wieńcowa serca, zmiany zrostowe w tętnicach kończyn dolnych,

miażdżycy, cukrzyca itp. Należy, zatem zadać sobie pytanie: czy człowiek jest całkowicie zdany na uzależnienia cywilizacyjne, czy też może w jakiś sposób im się przeciwstawić?

Dobrym przykładem jest tutaj maksyma, że „aby być zdrowym, trzeba nauczyć się mądrzej żyć”. Oznacza to, że powinniśmy zrozumieć istotę czyhających zagrożeń i zacząć zdrowo żyć, pamiętając o czterech decydujących o tym czynnikach: więcej aktywności fizycznej, właściwe odżywianie się, unikanie uzależnień oraz unikanie stresu (Woynarowska, 2003).

Efektem stresu jest również depresja. Około 450 milionów ludzi cierpi na całym świecie z tego powodu. Co gorsza, pomimo dostępności do szerokiego leczenia, około 2/3 populacji z rozpoznanymi zaburzeniami psychicznymi, nie szuka pomocy w wyspecjalizowanych ośrodkach. Światowa Organizacja Zdrowia wskazuje, że osobom, które chciałyby skorzystać z pomocy oraz leczenia zaburzeń wywołanych stanem psychicznym stają na przeszkodzie przede wszystkim stygmatyzacja, dyskryminacja oraz brak szacunku. Należy jednocześnie pamiętać, że monotonia i rutyna zwykłych codziennych obowiązków oraz zajęć zawodowych, brak możliwości zaspakajania rosnących potrzeb indywidualnych powoduje stres, który prowadzi często do bardzo niebezpiecznych stanów depresyjnych (Wrona-Polańska, 2008).

Depresja należy do powszechnie występujących zaburzeń psychicznych. Według WHO na świecie choruje na nią ponad 350 mln ludzi, z czego 1,5 miliona osób w Polsce. Najczęściej obserwowana jest u osób w wieku 20-40 lat i dotyka dwukrotnie częściej kobiety niż mężczyzn. Również w populacji powyżej 65 roku życia, zachorowalność na depresję zaczyna wzrastać. Wśród pacjentów poradni ogólnych, odsetek ten sięga 25%, a w domach opieki społecznej 30%. Główną przyczyną tego zjawiska wydaje się być obecność przewlekłych chorób somatycznych pogarszających funkcjonowanie organizmu u tych osób. W badaniach obejmujących populację seniorów, lekkie objawy depresji wykazano u 43,6% badanych, natomiast ciężkie zaburzenia nastroju u 10,9%. Badania wykazały występowanie objawów depresyjnych w tej grupie wiekowej u około 15% badanych (Osińska, Kazberuk, Celińska-Janowicz, Zadykiewicz i Rysiak, 2017).

Stres zawodowy wywołuje konsekwencje zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników. W przypadku pracodawców są to koszty, które bezpośrednio związane są:

1. ze spadkiem produktywności pracowników oraz jakości świadczonych przez nich usług;



2. wzmożoną absencją chorobową;
3. wzrostem ilości wypadków przy pracy;
4. obniżeniem poziomu zarządzania;
5. spadkiem motywacji do pracy przez zatrudnionych;
6. wzrostem konfliktów oraz przypadków występowania mobbingu wśród zasobów organizacji (Osińska, Kazberuk, Celińska-Janowicz, Zadykowicz, Rysiak, 2017).

Natomiast długotrwały stres występujący w miejscu pracy może być przyczyną:

1. Zaburzeń zdrowia psychicznego, czyli depresji,
2. Chorób układu krążenia oraz układu mięśniowo-szkieletowego,
3. Trudności w skupieniu uwagi,
4. Poczucia wypalenia zawodowego,
5. Popelniania w pracy błędów,
6. Narastających problemów, które występują w życiu prywatnym,
7. Nadużywanie alkoholu albo innych środków odurzających (Osińska, Kazberuk, Celińska-Janowicz, Zadykowicz, Rysiak, 2017).

Według danych opublikowanych przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, na rynku pracy Unii Europejskiej roczne straty, które są bezpośrednio związane z depresją pracowników wywołaną bezpośrednio stresem, wynoszą średnio 616 mld euro. W tej kwocie 272 mld euro są to straty, które są związane ze zwolnieniami lekarskimi. Z kolei 242 mld kosztuje spadek produktywności, natomiast 63 mld jest wydawane na leczenie w związku z tym nasilającym się zjawiskiem (Wrona-Polańska, 2008).

## 5. Wpływ stresu na zjawisko wypalenia zawodowego

W literaturze naukowej termin „wypalenie zawodowe” po raz pierwszy pojawił się w roku 1961. Graham Greene w swojej książce pod tytułem *A Burn-Out Case* opisał przypadek architekta, który był zmęczony i znużony swoją pracą, która mu nie przynosiła żadnych satysfakcji. Postanowił on zostawić dotychczasowe życie i zamieszkać w dżungli (Bilska, 2004).

W roku 1974, psycholog amerykański Herbert Freudenberger, w artykule *Staff burn-out* przedstawił swoje spostrzeżenia, które były wynikiem jego pracy w ośrodku dla osób uzależnionych od narkotyków (Anczew-

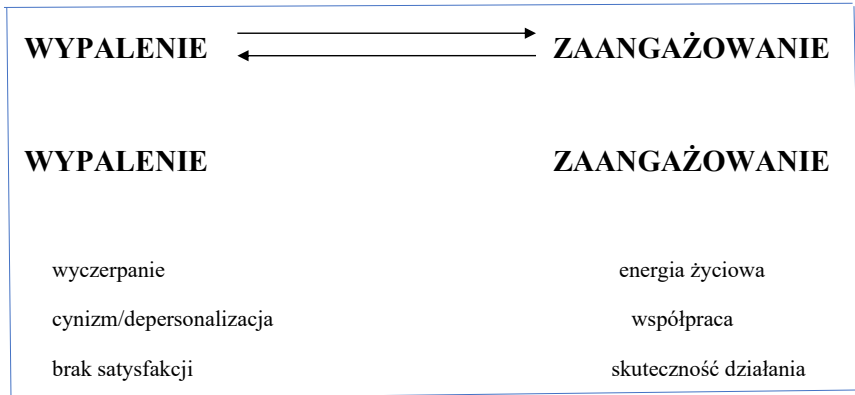
ska, Świtaj i Roszczyńska, 2005). Opisał w nim zmianę zaangażowania ludzi młodych pracujących charytatywnie we wskazanym ośrodku. Na początku poświęcali się pracy, ale nieosiąganie przez nich zamierzonych celów powodowało, że następowało załamanie i brak dalszej motywacji co przechodziło w stopniową utratę chęci walki o wyjście z nałogu i brak zaangażowania (Bilska, 2004)). Przywoływany autor zdefiniował wypalenie zawodowe jako stan zmęczenia czy też frustracji, która wynika z poświęcenia się jakiejś sprawie, czy też sposobowi życia co ostatecznie nie przyniosło tym osobom oczekiwanej nagrody (Sęk, 2009). Zwrócił też uwagę na objawy somatyczne, takie jak:

- a) bóle głowy,
- b) bezsensowność,
- c) wybuchy gniewu (Sęk, 2009).

U pracowników cierpiących na syndrom wypalenia zawodowego nawet niewielkie zwiększenie wykonywanych przez nich obowiązków wywołuje poczucie przeciążenia pracą. Są oni przekonani o złych intencjach przełożonych i współpracowników, którzy chcą ich wykorzystać. Cechuje ich duża nieufność a wskazówki innych osób, są przez nich ignorowane (Chirkowska-Smolak, 2009). W roku 1981 kolejni badacze C. Maslach oraz S. E. Jackson sporządzili kwestionariusz MBI (*Maslach Burnout Inventory*), który jest najbardziej popularnym narzędziem do pomiaru wypalenia zawodowego. Opracowując ten model, Maslach, podobnie jak inni autorzy zajmujący się tym zjawiskiem, traktowała wypalenie jako syndrom rozwijający się pod wpływem obciążających emocjonalnie kontaktów pracownika z innymi ludźmi: pacjentami, podopiecznymi, uczniami itp. (Jędrzysek-Geisler, 2021). Z kolei A. M. Pines, a także E. Aronson definiują wypalenie zawodowe jako „stan fizycznego, emocjonalnego, a także psychicznego wyczerpania, który jest spowodowany przez zaangażowanie w długotrwałe sytuacje, które są dla nich obciążające pod względem emocjonalnym” (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005). Według nich, wypalenie zawodowe może się pojawić w każdym zawodzie, nie tylko w tym, który jest związany z usługami społecznymi ale także tych związanych w pomaganiu innym. W latach 90 ubiegłego wieku R. T. Golembiewski, K. Scherb i R. Boudreau zauważyli, że na wypalenie zawodowe ma również istotny wpływ styl zarządzania oraz organizacja pracy (Jędrzysek-Geisler, 2021).

Na poniższym rysunku zaprezentowano relacje jakie zachodzą pomiędzy wypaleniem zawodowym oraz zaangażowaniem pracownika w miejscu pracy.

Rysunek 1. Relacja między wypaleniem a zaangażowaniem



Źródło: N. Kamrowska, *Wypalenie zawodowe*, Polski Mercuriusz Lekarski 2007, nr XXIII, s. 136.

Przyczyny, które powodują syndrom wypalenia zawodowego podzielić można na trzy podstawowe grupy (Kamrowska, 2007):

1. Czynniki indywidualne (demograficzne, osobowościowe i postawy związane z pracą),
2. Czynniki interpersonalne,
3. Czynniki organizacyjne.

Analizując szczegółowo czynniki osobowościowe, dojdziemy do wniosku, że bardziej podatni na wypalenie zawodowe są pracownicy o niskiej odporności psychicznej, słabo radzący sobie ze stresem. Do czynników takich zalicza się: wysoką neurotyczność (czyli lęk), wrogość, depresję, impulsywność, nadwrażliwość i nieśmiałość. Jeżeli weźmiemy pod uwagę postawy pracowników (związane z pracą) to wypaleniu zawodowemu sprzyja stawianie sobie wysokich i nierealistycznych oczekiwań, które są związane bezpośrednio z wykonywaną pracą (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005).

Z kolei czynniki interpersonalne to relacje, jakie zachodzą pomiędzy pracownikiem, przełożonym, klientem, usługobiorcą lub pacjentem. Wypalenie zawodowe szczególnie dotyka pracowników, którzy w sposób zbyt emocjonalny angażują się w problemy osób, które do nich przychodzą po pomoc (poradę, motywowanie, leczenie, doradzanie czy też opiekę). Wprawdzie w pracy (w szczególności osób, które zajmują się usługami społecznymi) jest wręcz konieczne zaangażowanie się w problemy

innych, a także w indywidualne potraktowanie każdego z klientów. Należy jednak zawsze pamiętać, że zbyt duże zaangażowanie się, może doprowadzić w konsekwencji do wypalenia zawodowego.

Do czynników interpersonalnych zalicza się kontakty bezpośrednie i pośrednie do jakich dochodzi na linii: pracownik – przełożony oraz na linii pracownik – współpracownicy. Kontakty zatrudnionego personelu, oparte na niewłaściwej komunikacji (niejasne polecenia, brak dialogu, brak możliwości wypowiedzenia się przez pracownika, pomijanie sygnalizowanych problemów przez pracodawcę oraz lekceważenie opinii pochodzącej bezpośrednio od zatrudnionych), mogą być środkiem powodującym powstanie stresu, konfliktów a także agresji (Chirkowska-Smolak, 2009).

Kolejna grupa czynników, które sprzyjają rozwojowi omawianego zjawiska, to czynniki organizacyjne. Uwagę poświęcił im między innymi Cary Cherniss, który przeprowadził wywiady z osobami, które zaczęły zatrudnienie w zawodach społecznych. Powtórzył te badania po 12 latach wykonywanej przez nich pracy. Na bazie otrzymanych wyników wyodrębnił pięć najistotniejszych czynników stresu, które sprzyjają wypaleniu zawodowemu. Są nimi:

1. Biurokracja,
2. Wątpienie we własne kompetencje,
3. Trudni klienci,
4. Brak możliwości rozwoju,
5. Niewłaściwe relacje interpersonalne (Flegler, 2001).

Na czynniki organizacyjne w swoich badaniach zwrócili również uwagę Maslach oraz Leiter. Cytowani badacze podzielili je na sześć podstawowych grup:

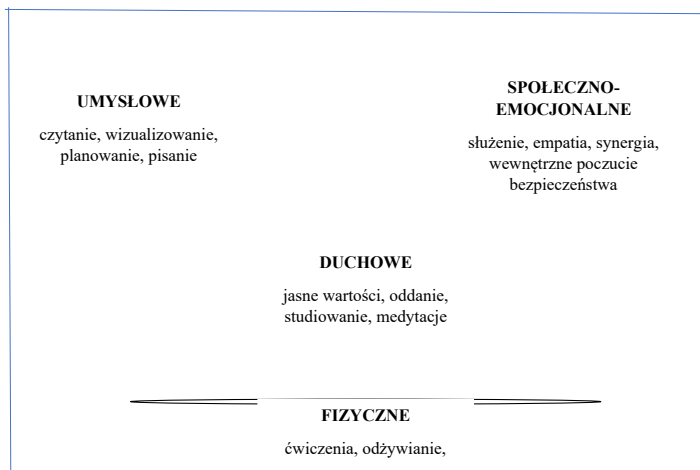
- a) przeciążenie pracą: zbyt duży zakres obowiązków, mało czasu przeznaczonego na wykonanie poszczególnych zadań, brak możliwości sprostanania stawianym wymaganiom, pośpiech, niemożliwość pogodzenia życia rodzinnego z pracą zawodową),
- b) kontrola, czyli brak partycypacji: rozumianej jako udział w zarządzaniu firmą oraz w procesie podejmowania decyzji), a także duża odpowiedzialność bez jednoczesnego posiadania uprawnień decyzyjnych,
- c) wynagradzanie oraz docenianie zaangażowania w pracy: na które składają się: brak uznania, niskie płace, czy też brak nagród finansowych i pozafinansowych,

- d) relacje społeczne: izolowanie, konflikty, podważanie przez innych posiadanych kompetencji, brak wsparcia pochodzącego ze strony kolegów z pracy i przełożonego,
- e) sprawiedliwość: przejawiająca się poprzez dyskryminowanie oraz faworyzowanie,
- f) wartości: konflikt wartości, czy też rozbieżność jaka zachodzi pomiędzy celami danej organizacji oraz samego pracownika, wymagania odnoszące się do zachowań, które są niezgodne z wartościami danego pracownika (Kamrowska, 2007).

Wypalenie zawodowe jest procesem, który rozwija się powoli i niespodziewanie. Pierwsze sygnały mogą być niedostrzegane czy też bagatelizowane. Pracownicy, którzy są zagrożeni wypaleniem zawodowym, na początku angażują się w pracę zawodową, oczekują bardzo dużo od siebie, a własne potrzeby spychają na dalszy plan i chętnie podejmują się nowych wyzwań zawodowych. Początkowa fascynacja nowymi doświadczeniami, energia oraz ogromny zapal ustępują miejsca stopniowo wyczerpaniu a także niechęci do swojej pracy. Syndrom wypalenia zawodowego jest związany coraz częściej z erozją zaangażowania w pracę (Maslach, 200). Pracownik na początku może postrzegać ów proces w kategoriach korzyści osobistych. W pierwszym okresie jest on bardzo wydajny oraz efektywny, co zostaje dostrzeżone przez współpracowników i przełożonych. Często zdarza się, że zatrudniony obarczany jest nowymi i bardziej wymagającymi zadaniami. W pewnym momencie wysiłek zarówno fizyczny, jak również i psychiczny może przekroczyć granice jego wyczerpania. Bezsprzecznie w takiej sytuacji powstaje ryzyko wystąpienia omawianego zjawiska.

Na rysunku nr 2 przedstawione zostały cztery wymiary odnoszące się do wypalenia zawodowego. Wyróżnić możemy tutaj wymiar fizyczny, (związany z ćwiczeniami, właściwym odżywianiem oraz kontrolą poziomu stresu), wymiar społeczno-emocjonalny, który odnosi się przykładowo do empatii czy też do wewnętrznego poczucia bezpieczeństwa, wymiar duchowy, czyli jasne wartości, medytacja oraz wymiar umysłowy (czytanie, planowanie i pisanie).

Rysunek 2. Wymiary wypalenia zawodowego



Źródło: N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Warszawa 2006, s. 147.

Psycholodzy z American Psychology Association zaproponowali skrócony opis zjawiska wypalenia zawodowego, ujmując je w pięciu charakterystycznych dla tego procesu etapach:

1. Miesiąc miodowy (*honeymoon*): okres zauroczenia pracą i pełnej satysfakcji z osiągnięć zawodowych. Dominują w nim energia, entuzjazm i optymizm.
2. Przebudzenie (*awaking*): ten etap to nic innego jak czas w którym jednostka widzi, że idealistyczna ocena jego pracy jest nierealistyczna. Zaczyna on pracować wtedy coraz więcej ponad swoje siły, aby obraz ten nie uległ ewentualnemu zaburzeniu,
3. Szorstkość (*brownout*): realizacja zadań zawodowych w tym okresie, wymaga coraz większego wysiłku. Zaczynają się pojawiać kłopoty w kontaktach społecznych zarówno ze współpracownikami i klientami.
4. Wypalenie pełnoobjawowe (*full scale burnout*): czyli pełne wyczerpanie fizyczne i psychiczne. Mogą się zacząć pojawiać stany depresyjne, ale także poczucie pustki, samotności, chęć wyzwolenia się, ucieczki z pracy.
5. Odradzanie się (*phoenix phenomenon*): to okres regeneracji, „leczenia ran”, które powstały w wyniku wypalenia zawodowego (Bilska, 2004).

Symptomy odnoszące się do powstania wypalenia zawodowego, są niejako sygnałem kosztów, jakie są ponoszone przez jednostkę. Autor ma tu na myśli koszty psychiczne, fizyczne oraz finansowe. Autorską listę objawów wypalenia zawodowego, przedstawił B. Brewster.

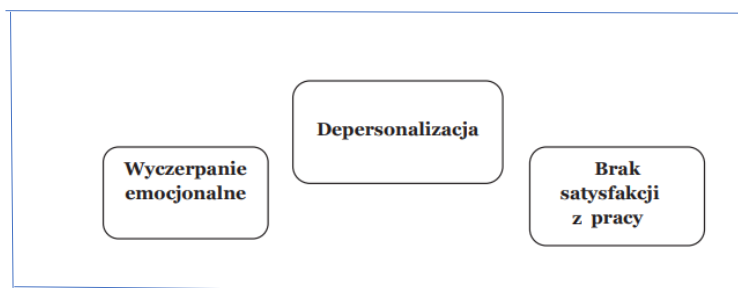
Zalicza do nich:

- wyczerpanie fizyczne: objawia się przez utrzymujące się zmęczenie bez widocznej przyczyny, możliwa w tym zakresie jest również utrata apetytu czy też chudnięcie lub przybieranie na wadze;
- bezsenność: pojawienie się u osób dobrze dotąd śpiających wskazanej tutaj przypadłości;
- napięcie mięśniowe: objawia się w różnorodnych bólach, które powstają bez wyraźnej przyczyny, jak również we wzroście potliwości, w problemach gastrycznych;
- migrenowe bóle głowy: u osób, które stale cierpią na migrenę następuje zwiększona częstotliwość tych ataków;
- niezdolność do podejmowania decyzji: wskazać należy, że dawniej osoby bardzo zdecydowane zauważalnie stają się niezdecydowane;
- poczucie nadmiernego obciążenia pracą: niemożność poradzenia sobie z ilością pracy, czy też spokojnego przeanalizowania jej jakości mogą często wskazywać na początki omawianego syndromu, jednakże nie na de facto rzeczywiste przeciążenie tej osoby;
- utrata entuzjazmu: objawiające się poprzez reagowanie mechaniczne na zadania, a także na poczucie znudzenia pracą;
- niecierpliwość oraz irytacja: drobne frustracje prowadzą do reakcji nadmiarowych;
- obojętność względem nowych idei;
- uzależnienia: nadmierne picie alkoholu, czy też nadużywanie leków uspokajających albo sięgnięcie po narkotyki;
- cynizm: jedna z form poczucia humoru, pozwala również bronić się przed wypaleniem, jednak kiedy staje się wyłączną formą stosunku np. do klientów to świadczy o tym, że już nastąpiło wypalenie;
- inercja: trudności do zabrania się przez pracownika do jakiegokolwiek pracy, oraz odsuwanie na później wysiłku;
- izolowanie się: towarzyskie dotąd osoby odsuwają się od pozostałych współpracowników, mieć mogą trudności w porozumiewaniu się twarzą w twarz;
- reakcja *mea culpa*: obwinianie siebie za występujące niepowodzenia w wykonywanej pracy;

- oskarżanie za niepowodzenia innych: niezależnie od natury niepowodzeń winni są wszyscy inni czyli uczniowie, rodzice, system, kierownictwo – jedynie siebie nie wskazuje się jako osobę odpowiedzialną (Brewster, 1993).

Na rysunku nr. 3 wskazano na triadę objawów wypalenia zawodowego, do których odnosi się wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja oraz brak satysfakcji z pracy.

Rysunek 3 Triada objawów wypalenia zawodowego



Źródło: J. Fengler, *Pomaganie męczy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 47.

Najnowsze badania wskazują, że wypalenie zawodowe może być odwracalne. Należy jednak w odpowiedni sposób udzielić jednostce specjalistycznej pomocy, która będzie miała na celu uwolnienie go od fizycznego i emocjonalnego wyczerpania czyli redukcję stresu. Ważne są zatem w tym przypadku działania profilaktyczne, które zwiększą możliwość zachowania optymalnego poziomu energii psychicznej. Pomocne będą działania związane ze zwiększeniem aktywności fizycznej, co pozwoli zregenerować siłę, wyznaczanie realne celów i większe angażowanie się w rozwój osobisty.

## 6. Zakończenie

Człowiek bardzo często zmuszony jest do wykonywania różnych zadań w niesprzyjających do tego warunkach. Najczęściej napotyka na różnego rodzaju trudności i przeszkody, które mogą nie tylko bezpośrednio zakłócić jego działania, ale również wpływać w negatywny sposób na jego stan psychiczny. Człowiek narażony jest wówczas na funkcjonowanie



pod wpływem silnego stresu, który określaniany jest jako stan lub zmiany organizmu wywołane wszelkimi szkodliwymi bodźcami, powodującymi zaburzenia fizjologicznej i chemicznej równowagi organizmu (homeostazy). Natomiast wypalenie zawodowe postrzegane jest jako stan wyczerpania, który dla pracownika będzie oznaczać utratę motywacji do działania, obniżenie efektywności wykonywanych zadań oraz brak satysfakcji z pracy. Dotyka ono ludzi znajdujących się w różnym wieku, a także wykonujących różne zawody oraz posiadających różny status społeczny. To jednak nie jest jedyna sfera życia która wskutek tego ulega pogorszeniu, ponieważ także w życiu prywatnym zaczynają się problemy, które bezpośrednio są związane z frustracją w wykonywanej pracy. Aby uniknąć wypalenia zawodowego w wymiarze psychicznym, jednostka powinna zastanowić się na tym, czy to co robi jest nadal ciekawe i nadal sprawia jej zadowolenie. Musi zawsze pamiętać o tym, że zasoby swojej energii psychicznej są ograniczone i nie wolno dopuścić do ich wyczerpania. Bezsprzecznie pomocne w tym zakresie będą zachowania asertywne, ponieważ pracodawcy chętnie obarczają pracowników dodatkowymi zadaniami, konsumując tym samym ich energię.

## Bibliografia

- Anczewska, M., Świtaj, P., J. Roszczyńska, J. (2005) *Wypalenie zawodowe*, Postępy Psychiatrii i Neurologii 2005, nr 14, s. 67.
- Bilska, E. (2004). *Jak Feniks z popiołów czyli syndrom wypalenia zawodowego*. Niebieska Linia nr 4, s. 17.
- B. Brewster. (1993). *Wypalenie* [w:] J. Szmagański (red.), *Nadzór i zarządzanie w pracy socjalnej*, Wyd. MIPS, Warszawa.
- Cieślak, R., A. Łuszczynska-Cieślak, A. (2000). *Zarządzanie stresem w pracy*, Promocja Zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna 2000, nr 21, s. 54.
- Clayton. M. (2012). *Zarządzanie stresem, czyli jak sobie radzić w trudnych sytuacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Samo Sedno.
- Chirkowska-Smolak, T. i Kleka, P. (2011). *The Maslach burnout inventory – general survey: validation across different occupational groups in Poland*. Polish Psychological Bulletin, 42(2), 86–94.
- Chirkowska-Smolak, T. (2009). *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 2009, nr 4, s. 176.
- Erenkfeit, K. Dudzińska, L. Indyk, A. (2012). *Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego*, *Medycyna Środowiskowa* nr 15, s. 124.
- Flegler, J. (2001). *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Heszen-Niejodek. I. (1995). *Promocja zdrowia – próba systematyzacji z perspektywy psychologa*, Promocja Zdrowia. Nauka Społeczne i Medycyna 1995, nr 5-6, s. 7.
- Jędrzysek-Geisler, A. (2021). *Korelaty wypalenia zawodowego u nauczycieli w Polsce i Anglii*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR

- Kozłowski, M. (2012). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Wydawnictwo: Wolters Kluwer.
- Kamrowska, N. (2007). Wypalenie zawodowe, *Polski Merkuriusz Lekarski* 2007, t. 23, nr 136, s. 317-319.
- Maslach, Ch. (2000). *Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej* [w:] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Osińska, M., Kazberuk, A., Celińska-Janowicz, K., Zadykowicz, R., Rysiak, E. (2017), *Depresja – choroba cywilizacyjna XXI wieku*, „Geriatría”, nr 11, s. 124.
- Pietrzak, T. (2012). *Jak zostać szefem?*. Warszawa: Wydawnictwo Złote Myśli.
- Sęk, H. (2009). *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii* [w:] H. Sęk (red.) *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa Wydawnictwo PWN.
- Sękowska, L. (2004). *Styl życia a choroby cywilizacyjne*, *Ido – Ruch dla Kultury: Rocznik Naukowy* 2004, nr 4, s. 233.
- Siemiński, M. (2009). *Środowiskowe zagrożenia zdrowia*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Uszyński, M. (2009) *Stres i antystres – patomechanizm i skutki zdrowotne*, Wrocław: Wydawnictwo Alfa-Medica Press.
- Woynarowska, B. (2003). *Rozwijanie umiejętności życiowych w edukacji szkolnej*, LIDER 2003, Numer Specjalny, s. 3.
- Wrona – Polańska, H. (2008). (red.), *Zdrowie – stres – choroba w wymiarze psychologicznym*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

## Consequences of stress and its relationship with burnout of employees

### Keywords

occupational stress, preventive stress management, civilization disease, mental health, burnout

### Abstract

Every stress occurring in a human being has a certain stimulus and is of a psychophysiological nature. The stress reaction includes a series of realistic reactions that lead directly to psychophysiological arousal. It can manifest itself both as a state of arousal, but also in principled situations, it can lead to a complete cessation of function. The stressor, i.e. the stimulus that directly causes the reaction, becomes so as a result of cognitive observation, and this depends on the meaning that the individual gives to it. Chronic occurrence of the stress reaction can lead to somatic damage or dysfunction. Stress can have both negative and positive aspects. It is therefore necessary to distinguish the process of psychophysiological arousal, i.e. stress, from possible consequences in the form of secondary pathological disorders. People learn and look for various ways of coping with stress, or remain passive. The method that a given individual will use depends on: the type of difficult or stressful situation, the intensity of this situation and the individual characteristics of the person. The style of coping with stress consists of a relatively stable, individual-specific tendency that determines the course of dealing with stress or a difficult situation.