

Dorota Simpson
Uniwersytet Gdański

Istota i konsekwencje ekonomiczne wypalenia zawodowego

W erze postindustrialnej, opartej na usługach i informatyzacji prawie wszystkich sfer życia jednostki, wiedza i umiejętności, głównie komunikacyjne oraz interpersonalne, a także elastyczność i mobilność pracowników nabrały szczególnego znaczenia. Nieustannie rosnący przepływ informacji, które muszą zostać przeanalizowane, i potrzeba stałego komunikowania się z otoczeniem wpływają na wydłużenie czasu pracy. Powszechność telefonii komórkowej i mobilnego Internetu sprawiają, że zakończenie dnia pracy ma dla wielu pracowników w zasadzie charakter iluzoryczny, z uwagi na wymóg dyspozycyjności, który coraz częściej odnaleźć można w publikowanych profilach poszukiwanych pracowników. Wzrost zaangażowania i zwiększony zakres obowiązków oraz odpowiedzialności nie znajduje jednak odzwierciedlenia w adekwatnie rosnących wynagrodzeniach, co w konsekwencji może prowadzić do powstania syndromu wypalenia zawodowego. Z uwagi na fakt, że zjawisko to zaczęło przybierać na sile, uznano, iż należy poznać istotę i przyczyny oraz wskazać sposoby zapobiegania mu. Aby osiągnąć tak sformułowany cel, przeprowadzono analizę wybranych pozycji polskiej i anglojęzycznej literatury przedmiotu oraz przestudiowano opisane przypadki syndromu wypalenia zawodowego, co w rezultacie pozwoliło na zastosowanie metody monograficznej.

The essence and the economic consequences of burn-out

In the postindustrial era, based on services and informatisation of all aspects of an individual's life, employees' knowledge and skills (preferably communication and interpersonal skills), their flexibility and mobility acquired a particular significance (importance). A permanent increase in the flow of information which has to be analysed, and the need of communication with others result in lengthening of a working day. A universal use of mobile phones and mobile Internet cause that the end of a working day becomes illusory for many employees, because it is very common to find a requirement of evening and weekend availability in the candidate profiles published by employers. However, increasing involvement, duties, and responsibilities of employees do not result in an adequate (appropriate) rise of their salaries. The consequences of this process can lead to burnt-out syndrome. The phenomenon of the burnt-out syndrome becomes more and more common and that is why the purpose of the paper is to diagnose its essence, reasons, and to find the methods of its prevention. Literature studies and case study methods illustrating the burnt-out syndrome were utilised to achieve the aim of the paper, and the monographic method was used to present the results of the research.

Keywords: postindustrial era, informatisation, changes, immaterial labour, burnt-out syndrome

Klasyfikacja JEL: J280, J810, O330

Wprowadzenie

Kluczowa rola sektora trzeciego w tworzeniu dochodu narodowego i absorpcji zasobów pracy sprawia, iż coraz większego znaczenia nabiera praca, której wyniki nie mają materialnej postaci. Równocześnie ich uzyskanie wymaga posiadania określonej wiedzy i nabycia szeregu umiejętności, wśród których istotne miejsce przypada zdolnościom interpersonalnym oraz komunikacyjnym, pozwalającym nawiązywać rozliczne kontakty z innymi ludźmi, prowadzić negocjacje i porozumiewać się.

W erze industrialnej przedsiębiorstwa funkcjonowały w relatywnie stabilnym środowisku, o ustalonych i w miarę trwałych strukturach organizacyjnych oraz systemach zarządzania. Głównym zadaniem wiodącego sektora, stanowiącego trzon wielu rozwiniętych gospodarek, które w XVIII i XIX w. przeszły transformację związaną z rewolucją przemysłową, było wytwarzanie i sprzedaż dóbr przemysłowych. Dominującą grupę wśród pracowników stanowili robotnicy o stosunkowo niskich kwalifikacjach, które wraz z postępującym rozwojem technologicznym i organizacyjnym ulegały stopniowemu podwyższaniu, podobnie jak i wynagrodzenia. Uprzemysłowienie nieco później objęło także rolnictwo, co w konsekwencji prowadziło do dalszego spadku poziomu zatrudnienia w tym sektorze i migracji ludności do centrów przemysłowych w poszukiwaniu pracy. Trzeba zaznaczyć, że proces industrializacji wymagał – zarówno od zatrudnionych robotników, jak i kadry inżynierskiej i zarządzającej – stałego podnoszenia kwalifikacji, któremu towarzyszyła presja na wzrost płac, wyrażana przez reprezentujące pracowników związki zawodowe. Wyczerpujące się rezerwy nisko wykwalifikowanych robotników w krajach uprzemysłowionych skłaniały ich rządy do wprowadzania szeregu ułatwień imigracyjnych celem zrównoważenia rynku pracy.

Opisany proces przejścia od dominującej pozycji rolnictwa do wiodącej roli przemysłu określa się mianem industrializacji bądź modernizacji, podczas gdy przemiany prowadzące do wzrostu znaczenia sfery usług w rozwoju gospodarczym zwykło się nazywać erą postindustrialną, informacyjną lub postmodernizmem¹. Przejście do sektora trzeciego (który swym zasięgiem obejmuje szeroki zakres działalności gospodarczej od edukacji i opieki zdrowotnej, poprzez transport, finanse, ubezpieczenia, komunikację, rozrywkę itp.), przejawiające się w migracji zasobów pracy z przemysłu do usług, rozpoczęło się na początku lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych [Hardt, Negri, 2000, s. 285] i stopniowo obejmowało kolejne wysoko rozwinięte kraje.

¹ Terminy „era industrialna” i „era postindustrialna” odnoszą się przede wszystkim do procesów gospodarczych, podczas gdy określenia „modernizm” i „postmodernizm” mają szersze znaczenie i obejmują swoim zasięgiem przemiany zachodzące we wszystkich sferach aktywności ludzkiej.

Transformacja struktur gospodarczych wpływała na radykalną zmianę wymagań odnośnie do kompetencji pracowników. W gospodarce postindustrialnej, określanej także jako informacyjna lub z informatyzowana, kluczowego znaczenia nabrały wiedza i umiejętności, przede wszystkim komunikacyjne i interpersonalne, ale także elastyczność i mobilność pracowników. W gospodarkach opartych na sektorze trzecim dominuje „niematerialna praca”, która wytwarza niematerialne produkty, takie choćby jak wiedza, komunikacja czy dobra kulturalne [Hardt, Negri, 2000, s. 289]. Lawinowo rosnący przepływ informacji, które trzeba zaabsorbować i przeanalizować, aby wykonywać zadania, oraz konieczność nieustannego komunikowania się z otoczeniem sprawiają, że coraz częściej wydłuża się czas pracy, za którym nie idzie w ślad wzrost wynagrodzeń. Konsekwencje tego procesu prowadzą do przemęczenia i frustracji pracowników, których następstwem może być syndrom wypalenia zawodowego. Zjawisko to stało się na tyle znaczące, że zaczęto mu poświęcać coraz więcej uwagi, co znajduje odzwierciedlenie w badaniach naukowych oraz stanowiło przesłankę do podjęcia tego zagadnienia w niniejszym artykule. Celem tego tekstu jest zdiagnozowanie przyczyn owego zjawiska, przedstawienie jego istoty i wskazanie sposobów przeciwdziałania mu.

1. Rewolucja informacyjna i jej wpływ na istotę i charakter pracy

Proces transformacji, prowadzący do wzrostu znaczenia usług w rozwoju gospodarczym, rozpoczęty w Stanach Zjednoczonych na początku lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, uległ znacznemu przyspieszeniu w wyniku rewolucji informatycznej. W jej efekcie doszło do pewnego rozmycia się podziału pomiędzy usługami a produkcją, gdyż stopniowo cała produkcja przemysłowa ulegała informatyzacji. Wcześniej podobne zjawisko nastąpiło w rolnictwie, gdzie w wyniku industrializacji produkcja rolna nabrała charakteru przemysłowego, a gospodarstwa rolne zaczęły przypominać – zarówno pod względem organizacyjnym, jak i zasad oraz celu funkcjonowania – przedsiębiorstwa przemysłowe. Współcześnie wytwarzanie dóbr przemysłowych opiera się w dużej mierze na usługach informatycznych.

Można wskazać dwie ścieżki, czy raczej dwa modele transformacji w kierunku gospodarki opartej na sferze usług. Pierwszy reprezentują Stany Zjednoczone, Kanada i Wielka Brytania, drugi natomiast przede wszystkim Niemcy i Japonia. W krajach anglosaskich dało się zaobserwować bardzo gwałtowny spadek miejsc pracy w przemyśle na rzecz wzrostu zatrudnienia w sektorze usług, głównie finansowych i ubezpieczeniowych. Drugi model, który można by określić mianem informatyczno-przemysłowego, charakteryzował się stosunkowo wolniejszym

spadkiem wielkości zatrudnienia w sferze produkcyjnej i ścisłym zintegrowaniem procesu informatyzacji z przemysłem. Informatyzacja ma za zadanie przede wszystkim ułatwić uzyskanie przewagi konkurencyjnej produkcji przemysłowej. Usługi odnoszące się bezpośrednio do produkcji przemysłowej postrzegane są jako relatywnie ważniejsze niż pozostałe. Obydwa modele reprezentują odmienne strategie osiągnięcia korzyści w procesie transformacji gospodarczej i inne filozofie konkurencyjności na rynku, posiadają jednak wspólny cel, jakim jest informatyzacja gospodarki, ułatwiająca zwiększenie przepływów produkcyjnych i współpracy sieciowej. Nie wszystkie kraje i regiony są w stanie implementować przedstawione strategie, ale proces informatyzacji nie pozostaje bez wpływu na zachodzące w nich zmiany, gdyż industrializacja w klasycznym jej rozumieniu nie stanowi już klucza do rozwoju i postępu. Osiągnięcie pozycji konkurencyjnej w gospodarce globalnej, przynajmniej na poziomie średniego zaawansowania, wymaga zainformatyzowania produkcji.

W rozważaniach związanych z transformacją jako wynikiem rewolucji informatycznej nie można pominąć zmian, jakie wystąpiły w istocie i jakości pracy, w której podstawową rolę zaczęły odgrywać informacja i komunikacja. Większość usług opiera się przecież na stałej wymianie informacji i wiedzy, co oznacza, że niematerialna produkcja jest wytwarzana przez pracę, która stanowi wynik wysokich kwalifikacji i umiejętności personelu. Należy dodać, iż informatyzacja prowadzi m.in. do homogenizacji procesów pracy – komputer, a coraz częściej telefon komórkowy, staje się uniwersalnym narzędziem, pozwalającym na wykonywanie najróżniejszych prac. Postępujący proces globalizacji sprawia, że wiele przedsiębiorstw funkcjonuje równocześnie na rynku międzynarodowym, narodowym i lokalnym. Oznacza to, że pracownicy muszą wchodzić w interakcje z coraz większą liczbą klientów zewnętrznych i wewnętrznych, nierzadko oddalonych geograficznie i kulturowo, działających w odmiennie zorganizowanych środowiskach pracy. Konieczność wymiany wiedzy sprawia, że pracownicy niejednokrotnie zmuszeni są do komunikowania się z ludźmi, którzy zupełnie inaczej postrzegają istotę i cel pracy oraz jej znaczenie w życiu jednostki [Iedema, Rhodes, Scheeres, 2005, s. 328].

Hardt i Negri wskazują na trzy rodzaje niematerialnej pracy, przez którą rozumieją działania prowadzące do wytworzenia usług, wiedzy, komunikacji i produktów będących działami kultury:

- praca zaangażowana w produkcję przemysłową, która została zainformatyzowana poprzez inkorporowanie technologii komunikacyjnych w taki sposób, iż nastąpiła całkowita transformacja procesów produkcyjnych; proces produkcyjny dóbr materialnych jest połączony z pracą niematerialną;
- praca polegająca na wykonywaniu różnego rodzaju zadań analitycznych i koncepcyjnych, rutynowych i oryginalnych;

- praca związana z kreowaniem i manipulowaniem emocjami, wymagająca wirtualnych lub rzeczywistych kontaktów międzyludzkich [Hardt, Negri, 2000, s. 293].

Era postindustrialna stawia przed pracownikami wszystkich szczebli organizacji szereg wyzwań. Rosnące tempo zmian, zwłaszcza w technologiach informacyjnych, wymaga od nich nieustannego podnoszenia kwalifikacji, gdyż uczenie na całe życie zastąpione zostało imperatywem uczenia się przez całe życie. Wzrost znaczenia relacji społecznych, czego wyrazem są m.in. liczne portale społecznościowe, komunikacji oraz współpracy na szczeblu krajowym i międzynarodowym sprawia, że niezbędne staje się opanowanie znajomości języków obcych w mowie i piśmie. Elastyczność działania, konieczność adaptacji do zmieniającego się otoczenia i warunków pracy, stała presja na wzrost produktywności i rosnące wymagania, jeśli chodzi o dyspozycyjność pracowników, prowadzą do stresu oraz przeciążenia pracą. Dostępność, którą zapewnia Internet i telefonia komórkowa, sprawiają, że nawet po powrocie do domu ludzie są dalej „w pracy”. Można zatem stwierdzić, iż rewolucja informatyczna nie przyniosła spodziewanych korzyści w postaci zmniejszenia ilości pracy, ale zmieniła jej charakter. W erze industrialnej wymagano od pracownika przede wszystkim sprawności fizycznej, podczas gdy w erze postindustrialnej kluczowe znaczenie przypada pracy, która wymaga wysiłku intelektualnego. Długotrwałe nadmierne obciążenie pracą umysłową w warunkach stresogennych wywołuje u różnych osób odmienne reakcje i u niektórych prowadzi do pojawienia się syndromu wypalenia zawodowego.

2. Istota i etapy wypalenia zawodowego

Jedną z pierwszych definicji stanu wyczerpania emocjonalnego i psychicznego, określonego jako wypalenie zawodowe, zaproponował w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku Herbert Freudenberger, który na podstawie badań prowadzonych w grupie wolontariuszy opiekujących się osobami uzależnionymi od narkotyków stwierdził, iż jest to „stan wyczerpania spowodowany nadmiernymi żądaniami stawianymi przez środowisko i samą osobę” [Freudenberger, 1974, s. 1–7]. Wśród badanych dało się zaobserwować psychofizyczne symptomy w postaci zniechęcenia, znużenia, zmęczenia, zmiennych nastrojów, bólów głowy itp. W literaturze poświęconej temu zjawisku przywołuje się opowiadanie Grahama Greene’a *Przypadek wypalenia zawodowego (A Burn-Out Case)*, którego bohater, doświadczając symptomów charakterystycznych dla wypalenia zawodowego, decyduje się zmienić całkowicie swój dotychczasowy tryb życia [Greene, 1960].

Wspomniane objawy początkowo były najbardziej zauważalne u osób, których praca w dużej mierze opiera się na relacjach z innymi, będącymi z reguły stroną biorącą. Znany psycholog społeczny Elliot Aronson, opisując *burn-out*, stwierdził, że jest to „stan psychiczny często występujący u ludzi, którzy pracują z innymi i którzy w swych relacjach z klientami lub pacjentami, przełożonymi lub kolegami są stroną dającą. Na ten stan składa się wiele objawów: człowiek czuje się ogólnie dość kiepsko, jest wyczerpany emocjonalnie, fizycznie i psychicznie. Ma poczucie bezradności i braku perspektyw, nie jest w stanie emocjonować się pracą i brakuje mu radości życia” [Aronson, 2009, s. 32]. Wyróżnił trzy rodzaje wyczerpania: fizyczne, emocjonalne i psychiczne, które składają się na syndrom wypalenia zawodowego. Niebezpieczeństwo kryjące się w wypaleniu zawodowym tkwi przede wszystkim w tym, iż nie pojawia się ono nagle w sposób zauważalny i łatwy do zdiagnozowania, ale przebiega powoli, stopniowo, tak iż pierwsze objawy można uznać za przejaw osłabienia, przepracowania itp. Tym, co odróżnia wypalenie zawodowe od przejściowych dolegliwości, jest jego trwały charakter.

Christina Maslach, uważana za prekursorkę pogłębionych badań nad wypaleniem zawodowym, które przeprowadzała wśród psychiatrów, personelu opieki społecznej i służby więziennej, czyli osób pracujących w zawodach określanych jako trudne i stresujące, stwierdza, że jest to „syndrom, na który składają się wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i obniżenie oceny własnych dokonań zawodowych. Syndrom ów może występować u osób, które pracują z innymi, balansując na granicy swojej wydolności” [Maslach, Leiter, 2010, s. 45]. Osoby wyczerpane emocjonalnie cechuje permanentne sfrustrowanie, a dodatkowo nie są one w stanie okazywać uczuć i cieszyć się osiągnięciami.

W Polsce większość badaczy zajmująca się tą problematyką koncentruje się na tzw. trudnych zawodach, jak służby więzienne, funkcjonariusze policji, ratownicy i pracownicy opieki społecznej [Ogińska-Bulik, 2006] bądź nauczyciele [Chrzanowska, 2004; Grzegorzewska, 2003, 2006; Sekułowicz, 2002, 2005]. Swego rodzaju kompendium wiedzy na temat przyczyn, przebiegu, skutków i sposobów przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu stanowi praca zbiorowa pod redakcją Heleny Sęk [2012].

Najczęściej podkreśla się, że wypalenie zawodowe przebiega w trzech płaszczyznach i można je skategoryzować jako trzy rodzaje wyczerpania:

- fizyczne, odznaczające się brakiem energii, chronicznym osłabieniem, zmęczeniem, bólami głowy i pleców, skurczami mięśni szyi i ramion, podatnością na infekcje, problemami ze snem, zmianą zwyczajów żywieniowych i wagi ciała, coraz częstszym zażywaniem zbyt dużej ilości leków bądź nadmiernym spożywaniem używek,
- emocjonalne, przejawiające się apatią, przygnębieniem, poczuciem pustki, beznadziejności lub bezradności, rozczarowaniem, niechęcią do działania,

poczuciem osamotnienia i alienacji, nieraz nadpobudliwością i zbyt emocjonalnym reagowaniem na stosunkowo nieistotne problemy, trudnym do opanowania płaczem, poczuciem pustki emocjonalnej i braku perspektyw,

- psychiczne, charakteryzujące się negatywnym nastawieniem do własnej osoby, ale także do innych ludzi i do życia w ogóle, utratą poczucia własnej wartości, szacunku dla siebie, nieakceptowaniem siebie, cynicznym stosunkiem do otoczenia, lekceważeniem innych, zerwaniem kontaktów z otoczeniem, nierzadko agresją w kontaktach z ludźmi [Maslach, Leiter, 2011].

Podobnie istotę wypalenia zawodowego ujął Jörg Fengler, który wskazał następujące symptomy: niechęć związana z wychodzeniem do pracy, stałe narzekanie na przepracowanie i odczuwanie braku chęci do pracy, poczucie izolacji wobec otaczającego świata, postrzeganie życia jako ponurego i trudnego, rosnąca niechęć do kontaktów z klientami, stałe poirytowanie, negacja i drażliwość, stosunkowo częste choroby bez rozpoznawalnych przyczyn, myśli o ucieczce lub samobójstwie [Fengler, 2001, s. 89].

Mimo że istnieją profesje szczególnie narażone na ryzyko wypalenia zawodowego, okazuje się jednak, iż współczesne tempo życia i przemiany w warunkach oraz sposobach wykonywania pracy powodują, że także w innych zawodach coraz więcej ludzi doświadcza tego syndromu. Warto zdawać sobie sprawę z pierwszych symptomów towarzyszących wypaleniu zawodowemu, a także kolejnych, będących następstwem pogłębiającego się stanu wyczerpania fizycznego, emocjonalnego i psychicznego, tak by odpowiednio wcześniej zareagować na sygnały ostrzegawcze. W zdiagnozowaniu poziomu wypalenia zawodowego pomocna może być klasyfikacja zaproponowana przez Herberta Freudenbergera i Gail North [Freudenberger, North, 1985] i rozbudowana przez dwóch niemieckich autorów, w której zidentyfikowanych zostało dwanaście stadiów tego syndromu [Litzke, Schuh, 2007]:

- rodzi się potrzeba ciągłego udowadniania sobie własnej wartości, której towarzyszy podejmowanie coraz trudniejszych zadań, stawianie sobie zwiększonych wymagań i brak akceptacji dla własnych słabości i ograniczeń;
- ów brak akceptacji własnych ograniczeń skutkuje jeszcze większym zaangażowaniem w wykonywane zadania, aby potwierdzić własną wartość; nie dopuszcza się myśli o delegowaniu przynajmniej niektórych zadań, traktując to jako stratę czasu;
- własne potrzeby przestają być istotne, toteż albo są zaniedbywane, albo się z nich rezygnuje, często sięga się natomiast po alkohol, papierosy, kawę, tabletki nasenne lub narkotyki;
- zachwiana zostaje równowaga pomiędzy wewnętrznymi potrzebami a wymaganiami otoczenia; występuje znaczący spadek energii, który stopniowo prowadzi do wyczerpania na wszystkich trzech płaszczyznach; problemy

z koncentracją powodują błędy i pomyłki w pracy nawet w sytuacji, gdy nie występuje przeciążenie obowiązkami;

- następuje przewartościowanie priorytetów i zmiana ich kolejności, dotychczasowe cele życiowe są wypierane i postrzegane jako nieistotne; ograniczane lub marginalizowane są wszelkie kontakty społeczne; zmysł postrzegania zostaje w znacznym stopniu osłabiony;
- pojawia się izolacja od całego świata, jego wartość jest kwestionowana, dominuje postawa charakteryzująca się cynizmem, brakiem tolerancji i cierpliwości; nierzadko demonstruje się wrogość, a nawet agresję w stosunku do otoczenia; znacząco spada efektywność pracy, zaczynają się pojawiać różnego rodzaju dolegliwości fizyczne (autorzy wskazują, iż od tego momentu konieczna staje się profesjonalna pomoc);
- następuje ostateczne wycofanie i całkowita alienacja oraz zautomatyzowanie własnych działań; otoczenie postrzega się jako skrajnie nieprzyjazne, o ile nie wrogie; traci się nadzieję i nie dostrzega żadnych perspektyw mogących zmienić istniejącą sytuację, dlatego m.in. ucieka się od rzeczywistości i popada w uzależnienie od alkoholu, leków lub narkotyków;
- występują istotne i dające się zaobserwować zmiany w zachowaniu; proces izolacji i alienacji ulega dalszemu pogłębieniu; pojawiają się reakcje paranoidalne; każdy przejaw pomocy ze strony otoczenia, nawet najbliższego, traktowany jest jako atak;
- następuje utrata własnej tożsamości i pojawia się przeświadczenie, że przestało się być autonomiczną jednostką z określoną osobowością; wszystkie działania wykonywane są w sposób automatyczny;
- dominuje uczucie pustki, beznadziei, niechęci i całkowitego wyjałowienia; coraz częściej pojawiają różnego rodzaju fobie, lęk przed ludźmi i skupiskami ludzkimi oraz niekontrolowane ataki paniki;
- nasilają się wszystkie wcześniej wymienione negatywne symptomy, a dodatkowo pojawia się uczucie wewnętrznego bólu i rozpacz; dominuje wyczerpanie, apatia i depresja, której towarzyszą myśli samobójcze;
- następuje całkowite wyczerpanie fizyczne, emocjonalne i psychiczne, co określa się jako wypalenie pełnoobjawowe; w bardzo istotnym stopniu wzrasta podatność na wszelkiego rodzaju infekcje oraz choroby układu krążenia (zawały, udary, wylewy), pokarmowego itp.

Z kolei Fengler wyróżnił dziesięć następujących etapów syndromu wypalenia zawodowego [Fengler, 2001, s. 90–94]:

- grzeczność i idealizm,
- przepracowanie,
- coraz rzadsza grzeczność,
- odczuwanie z tego powodu poczucia winy,

- wkładanie coraz większego wysiłku w to, aby być uprzejmym, solidnym i odpowiedzialnym,
- brak sukcesów,
- bezradność,
- utrata nadziei na poprawę sytuacji,
- wyczerpanie, apatia, awersja do klientów, złość,
- całkowite wypalenie – przejawia się m.in. oskarżaniem siebie, ucieczką, sarkazmem, reakcjami psychosomatycznymi, nieobecnościami w pracy, sztywnym trzymaniem się przepisów, nieprzemysłaną decyzją o rezygnacji z pracy, w skrajnych przypadkach samobójstwem.

Pomiędzy obiema klasyfikacjami istnieją daleko idące podobieństwa, zwłaszcza jeśli chodzi o ostatni etap, czyli pełnoobjawowe wypalenie.

3. Przyczyny wypalenia zawodowego

Niektórzy uważają, że syndrom wypalenia zawodowego nie może stać się ich udziałem, gdyż w pełni kontrolują swoje życie i swoją pracę. W praktyce okazuje się jednak, iż nawet osoby świadome zagrożeń, jakie niesie ze sobą wypalenie zawodowe, są na nie narażone. Dzieje się tak dlatego, że wpływ na pojawienie się owego syndromu wywierają zarówno czynniki zależne, jak i niezależne od jednostki, czego m.in. dowiodły badania Maslach, która stwierdza: „Wypalenie nie jest problemem samych osób, ale otoczenia społecznego, w którym przyszło im pracować. Struktura i funkcjonowanie miejsca pracy kształtują sposób, w jaki ludzie ze sobą współpracują i jak wykonują swoją pracę. Kiedy miejsce pracy nie dostrzega człowieka, wzrasta ryzyko wypalenia, niosąc ze sobą wysoką cenę, jaką przyjdzie zapłacić” [Maslach, Leiter, 2011, s. 35–36]. Koszty wypalenia ponosi zatem nie tylko jednostka, ale także organizacja, która postrzega pracowników wyłącznie przez pryzmat uzyskiwanych przez nich wyników finansowych.

Można wskazać na sześć podstawowych przyczyn wypalenia zawodowego, wynikających z warunków, w jakich przychodzi funkcjonować wielu pracownikom [Maslach, Leiter, 2011, s. 27–33]:

- nadmierne obciążenie pracą,
- niemożność sprawowania kontroli nad wykonywaną pracą,
- niedostateczne wynagrodzenie w stosunku do wkładu pracy,
- konflikty i brak dobrej atmosfery w pracy,
- brak sprawiedliwości w miejscu pracy,
- konflikt wartości.

Presja na wzrost produktywności pracowników prowadzi do zwiększania zadań, na których wykonanie pozostaje im coraz mniej czasu. Dodatkowo stała ten-

dencja do redukowania liczby zatrudnionych sprawia, że rosnącej ilości pracy towarzyszy spadek wielkości personelu. Nadmierne obciążenie pracą nie sprzyja nawiązywaniu przyjaznych relacji z innymi ludźmi tak w miejscu pracy, jak i poza nim, nie przyczynia się do budowy długotrwałych więzi z klientami, opartych na wzajemnym zrozumieniu i lojalności, nie ułatwia także podnoszenia jakości pracy. W sytuacji przeciążenia pracą trudno spełnić oczekiwania, że pracownicy wykażą się kreatywnością i innowacyjnością.

Brak poczucia kontroli nad wykonywaną pracą wpływa frustrująco i zniechęca do wykazywania inicjatywy. W wielu organizacjach obowiązują ściśle procedury, które w dużym stopniu ograniczają swobodę działania pracowników odnośnie do podejmowania decyzji i sposobów wykonywania powierzonych im zadań. Kontrola i ścisły monitoring wyników pracy to demonstrowanie braku zaufania do ludzi i, podobnie jak przepracowanie, nie wyzwała innowacyjnych pomysłów.

Nie trzeba nikogo przekonywać o motywującej roli płac. Niedostateczne wynagradzanie z pewnością nie wzbudza w pracownikach entuzjazmu i energii do pracy, nie motywuje do podnoszenia kwalifikacji, podejmowania dodatkowego wysiłku w celu lepszego i sprawniejszego wykonywania zadań. Kontrakty na czas określony, zagrożenie utratą pracy, zamrożenie płac to czynniki, które również w poważnym stopniu przyczyniają się do zniechęcenia i stopniowego „wypalania się” pracowników, zwłaszcza w tych organizacjach, które opierają swoją strategię konkurencji na stałym obniżaniu kosztów [Delbridge, 2007]. W tym celu często przenoszą działalność produkcyjną, ale też i usługową (np. *call centres*) do krajów, w których koszty pracy są relatywnie niższe. Konceptje „zarządzania wiedzą”, „organizacji uczącej się” i „najlepszych praktyk”, zakładające stałe wzajemne uczenie się i rozprzestrzenianie wiedzy, zrodziły się w oparciu o doświadczenia tych branż, które są motorami gospodarki postindustrialnej, a więc przede wszystkim szeroko rozumianego sektora IT, biotechnologii i tych wszystkich, które tworzą nowe produkty i rozwiązania technologiczne, gdzie niezbędny jest system zarządzania oparty na zaufaniu, współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji i tzw. *soft control* ze strony zarządu [Adler, 2001]. Rozważając problem wynagradzania pracowników, nie można nie wspomnieć o systematycznie rosnących różnicach między wynagrodzeniami kadry menedżerskiej, zwłaszcza najwyższego szczebla, i personelu wykonawczego.

Nierówności w redystrybucji dochodów odnotowuje się nie tylko w skali mikro-, ale także makroekonomicznej. Problem ten szczegółowo analizuje m.in. Grzegorz Kołodko, stwierdzając, iż jest to istotny czynnik, który może wywołać destabilizację społeczną [Kołodko, 2013, s. 274 i nast.]. Podkreśla on, że rosnącej wydajności pracy nie towarzyszy realny wzrost płac i podaje przykład Stanów Zjednoczonych, gdzie w latach 1973–2007 wydajność pracy wzrosła o 83%, realne

plące mężczyznzaledwie o 5%, a wskaźnik Giniego zwiększył się z poziomu 0,408 do 0,450 [Kołodko, 2013, s. 281]. W 2011 r. w Stanach Zjednoczonych spośród 100 najwyższej zarabiających prezesów firm 25 otrzymało wynagrodzenia wyższe niż wynosił odprowadzony przez ich przedsiębiorstwa podatek [Executive Excess, 2012].

Inną konsekwencją nadmiernego obciążenia pracą może być brak czasu na prowadzenie swobodnych rozmów i nawiązywanie relacji. Nie sprzyja temu także rozwój technologii informatycznych, które z jednej strony pozwalają na większą efektywność działania (dzięki skróceniu czasu potrzebnego na wykonywanie różnych zadań, w tym takich, które wymagają kontaktu ze współpracownikami, ułatwiając komunikację na odległość), z drugiej jednak prowadzą do depersonalizacji relacji międzyludzkich. Poza tym konieczność przestrzegania szeregu zakazów i nakazów, związanych z procedurami i regulaminami obowiązującymi w wielu organizacjach, utrudnia proces nawiązywania bliższych kontaktów z otoczeniem w miejscu pracy. W dużym stopniu czynnik ten wiąże się z kulturą organizacyjną, która z kolei stanowi pochodną kultury narodowej. Przedsiębiorstwa wywodzące się z krajów odznaczających się wysokim stopniem unikania niepewności i dodatkowo dużym dystansem władzy mają zazwyczaj sformalizowany charakter, co nie sprzyja nawiązywaniu nieformalnych kontaktów. Unikanie niepewności jest m.in. miarą niepokoju odczuwanego przez ludzi, którzy ograniczają związany z tym stres poprzez tworzenie rozbudowanych procedur, przepisów i regulacji prawnych, mających zapewnić poczucie stabilności i bezpieczeństwa. W kulturach o dużym dystansie władzy struktury organizacyjne przedsiębiorstw są pionowe, rozbudowane i cechują się na ogół silną władzą centralną, co w praktyce nie ułatwia nawiązywania kontaktów międzyludzkich [Hofstede, Hofstede, Minkow, 2011, s. 84, 216]. Dodatkowym czynnikiem stanowiącym źródło lęków, frustracji i podejrzeń, który utrudnia nawiązywanie relacji interpersonalnych, są konflikty oraz nieumiejętność radzenia sobie z nimi.

Inny czynnik wypalenia zawodowego to niesprawiedliwość, przejawiająca się m.in. brakiem szacunku między pracownikami, nierównomiernym obciążeniem pracą, niejasnymi kryteriami lub ich brakiem, jeśli chodzi o nagradzanie oraz karanie, mało precyzyjnymi zasadami rozpatrywania skarg i zażaleń itp. Poczucie niesprawiedliwości wywołuje frustrację i zniechęcenie, prowadzące niejednokrotnie do spadku motywacji i efektywności pracowników, którzy czują się źle traktowani.

Istotnym czynnikiem rzutującym na proces wypalenia zawodowego jest konflikt wartości. Zaostrzająca się konkurencja na rynku, której towarzyszy stała presja na uzyskiwanie coraz lepszych wyników, sprawia, że niejednokrotnie pracownicy nakłaniani są do działań pozostających w sprzeczności z ich systemem wartości. Jako przykład można podać chociażby niektóre produkty banko-

we czy ubezpieczeniowe, bez których potencjalny nabywca mógłby się obejść, ale sprzedający ma obowiązek przekonać go, że są mu one niezbędne. Inny przykład stanowią oferty składane klientom telefonicznie. Nawet jeśli klient nie jest daną ofertą zainteresowany, o czym informuje pracownika, ten ostatni ma obowiązek powtórzyć ją trzy razy i dopiero wówczas przeprowadzona rozmowa, która jest nagrywana, zostaje uznana za prawidłowo wykonane zadanie. Konieczność wykonywania tego typu pracy, dodatkowo bardzo nisko wynagradzanej, wpływa zniechęcająco i frustrująco na personel, zwłaszcza na jednostki utalentowane i kreatywne, prowadząc w stosunkowo krótkim okresie do pojawienia się pierwszych symptomów wypalenia zawodowego.

4. Zapobieganie wypaleniu

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, problem wypalenia zawodowego nierozzerwalnie wiąże się ze zmianami, jakie zachodzą w samej pracy i sposobach jej wykonywania. Bezpośrednie wystąpienie tego syndromu zależy jednak ściśle od branży, kultury organizacyjnej samego miejsca pracy oraz przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Strategia ta może zwiększać lub zmniejszać ryzyko wystąpienia syndromu wypalenia zawodowego. Dlatego zarządzający przedsiębiorstwami, chcąc zapobiegać zjawisku, które kreuje koszty nie tylko po stronie pojedynczego pracownika, ale także całej organizacji, powinni się zastanowić, czy aktualny system zarządzania personelem niesie w sobie elementy zapobiegające wypaleniu, czy raczej tworzy podatny grunt do jego pojawienia się. Opisywane w literaturze przedmiotu dwa podstawowe podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, określane jako model sita i model kapitału ludzkiego, odzwierciedlają stosunek organizacji do miejsca, zadań i roli pracowników w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku [Kostera, 2010].

W modelu sita wychodzi się z założenia, iż każdy dorosły człowiek stanowi w pełni ukształtowaną jednostkę, która dowodzi swej dojrzałości poprzez wydajną pracę. Drugim założeniem jest przekonanie, że główny wpływ na osiąganie coraz to lepszych wyników ma rywalizacja pomiędzy pracownikami, toteż rola organizacji w dużej mierze sprowadza się do takiego zorganizowania pracy, aby postulat ten został spełniony. Często ustala się zadania ilościowe i od osiągnięcia ustanowionego celu zależy wynagrodzenie pracowników. Tego typu rozwiązania można wprowadzać przede wszystkim tam, gdzie zadania dają się ująć w wymiarze ilościowym. W praktyce najczęściej występują w działach sprzedaży, w których wysokość wynagrodzenia pracowników w dużym stopniu zależy od stopnia wykonania ustalonych ilościowo zadań. Jeśli zadania nie zostaną wykonane zgodnie z przyjętymi normami, wynagrodzenie ulega znacznemu obniżeniu.

niu, a w skrajnych, powtarzających się przypadkach pracownik zostaje zwolniony. Model ten wpisuje się w wartości taylorizmu, zakładającego m.in. intensyfikację procesów wytwórczych poprzez efektywne wykorzystywanie czasu pracy i stałe obniżanie kosztów, a jego praktyczne przejawy najlepiej zaobserwować w sieciach sklepów wielkoformatowych czy fast-foodowych. Takie rozwiązanie personalne przyjąć można wtedy, gdy przewaga na rynku pracy należy do pracodawcy, siła związków zawodowych jest mała, a przepisy prawne są na tyle elastyczne, że pozwalają na zwalnianie pracowników bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów związanych z procesem derekrutacji i pozyskiwania nowych kandydatów.

W niektórych krajach poważną barierę w przyjęciu takich strategii stanowią uwarunkowania kulturowe, które nie sprzyjają rywalizacji i nagradzaniu jednostki za osiągnięcia. Preferuje się tam pracę zespołową i współodpowiedzialność grupy za wykonane zadania. W tych krajach łatwiej zaakceptować założenia modelu kapitału ludzkiego. W rozwiązaniach personalnych opartych na filozofii kapitału ludzkiego dużą wagę przywiązuje się do współpracy, integracji i rozwoju pracowników, tak by identyfikowali się oni z celami organizacji, stanowiącej miejsce ich osobistego i zawodowego doskonalenia się. Preferowane są przemieszczenia i rotacja pracowników, żeby mogli oni nabywać różne umiejętności i byli gotowi dostosować się do zachodzących zmian tak wewnątrz samej organizacji, jak i w jej otoczeniu. Dlatego przede wszystkim preferuje się rekrutację wewnętrzną, poprzez awansowanie dotychczasowych pracowników, a dopiero w drugiej kolejności przyjmuje się osoby z zewnątrz na wakujące stanowiska. Dużą rolę odgrywają szkolenia – zarówno w miejscu pracy, jak i poza nią. Młodym pracownikom przydziela się mentorów, którzy służą im radą i pomocą w rozwiązywaniu problemów, co skutkuje szybszą adaptacją w nowym miejscu pracy i pozwala na pełne wykorzystanie potencjału pracownika w stosunkowo krótkim czasie. Z tej bardzo krótkiej charakterystyki obu modeli wynika, iż implementacja założeń modelu siła niesie ze sobą znacznie większe ryzyko wystąpienia syndromu wypalenia zawodowego niż ma to miejsce w odniesieniu do modelu kapitału ludzkiego.

Skoro syndrom wypalenia zawodowego to problem zarówno organizacji, jak i jednostki, warto się zastanowić, jakie działania może podjąć pracownik, aby uchronić się przed tym zjawiskiem lub przynajmniej złagodzić jego objawy. Zaleca się przede wszystkim dbanie o zdrowie psychiczne i fizyczne. Ważna jest odpowiednia ilość snu, a także dieta i tryb życia. Terapeuci zajmujący się osobami odczuwającymi symptomy wypalenia zawodowego rekomendują uprawianie sportów, w szczególności wodnych oraz na łonie natury. Okazuje się, iż posiadanie dodatkowych zainteresowań, niezwiązanych z wykonywanym zawodem, zmniejsza podatność na ryzyko wypalenia zawodowego. Istotna, choć w praktyce bardzo trudna do wykształcenia, jest umiejętność oddzielenia problemów wynikających z pracy od życia rodzinnego i zachowaniu pewnego dystansu do zadań służbowych [Bernstein, 2008].

W literaturze przedmiotu zaleca się pięć podstawowych działań, które ułatwiają jednostce walkę z omawianym syndromem [Reihold, 1998]:

- diagnoza problemu (czy rzeczywiście jest to już stan, który można określić jako pierwsze lub kolejne stadia wypalenia zawodowego) oraz analiza jego przyczyn (jakie czynniki sprawiły, że pojawiły się symptomy wypalenia zawodowego),
- określenie własnych priorytetów (co jest najważniejsze, co mniej istotne),
- odzyskanie kontroli nad własną pracą i własnym życiem,
- asertywność przejawiająca się w opanowaniu umiejętności odmawiania,
- robienie w pracy krótkich przerw po to, aby choć na chwilę oderwać się od zajęć i otoczenia, w którym dominuje pośpiech i presja na osiągnięcie coraz lepszych rezultatów.

Podsumowanie

Zjawiska związane ze wzrostem tempa życia i pracy, nieustannym pośpiechem, rywalizacją i walką o awans, wyższe wynagrodzenie i prestiż społeczny z pewnością nie znikną, trzeba jednak starać się zachować wobec nich dystans i pamiętać o potrzebie zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym i jego jakością. Syndrom wypalenia zawodowego może być udziałem każdego, choć – o czym wcześniej – ryzyko jego wystąpienia jest szczególnie duże w przypadku nauczycieli, pracowników służby zdrowia, opieki społecznej, służby więziennej, policji itp. Jest on groźny nie tylko dla jednostki, powodując w swym ostatnim stadium dewastację osobowości, ale wpływa również bardzo negatywnie na otoczenie, atmosferę w miejscu pracy i wyniki osiągnięte przez pracowników, stając się tym samym również problemem pracodawców.

Warto w tym miejscu wspomnieć o mieszkańcach krajów skandynawskich i ich podejściu do zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Państwa te znajdują się w światowej czołówce, jeśli chodzi o wysokość takich wskaźników, jak Human Development Index, OECD Better Life Index czy Happy Planet Index [Pasquali, Arides, 2013], mierzących stopień rozwoju społeczno-gospodarczego, zadowolenie z życia i poziom szczęścia.

Bibliografia

- Adler P., 2001, *Market, Hierarchy, and Trust. The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*, Organization Science, no. 12/2, s. 215–234.
- Aronson E., 2009, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bernstein A., 2008, *Trudni współpracownicy*, GWP, Gdańsk.

- Chrzanowska I., 2004, *Wypalenie zawodowe nauczycieli a ocenianie osiągnięć szkolnych uczniów upośledzonych umysłowo w stopniu lekkim i uczniów o prawidłowym rozwoju na etapie szkoły podstawowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Delbridge R., 2007, *HRM and Contemporary manufacturing* [w:] *The Oxford University Press Handbook of Human Resource Management*, eds P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, Oxford University Press, Oxford.
- Executive Excess, 2012, *The CEO Hands in Uncle Sam's Pocket*, <http://www.ips-dc.org/files/5126/> [dostęp: 19.04.2013].
- Fengler J., 2001, *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*, GWP, Gdańsk.
- Freudenberger H.J., 1974, *Staff Burn-Out*, *Journal of Social Issues*, vol. 30, issue 1, s. 1–7.
- Freudenberger H.J., North G., 1985, *Women's Burnout. How to Spot It, How to Reverse It and How to Prevent It*, Doubleday, New York.
- Greene G., 1960, *A Burnt-Out Case*, Heinemann, London.
- Grzegorzewska M.K., 2003, *Stres w pracy nauczyciela*, *Kurier Pedagogiczny*, grudzień.
- Grzegorzewska M.K., 2006, *Stres w zawodzie nauczyciela. Specyfika, uwarunkowania i następstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Hardt M., Negri A., 2000, *Empire*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa.
- Iedema R., Rhodes C., Scheeres H., 2005, *Presencing identity. Organizational change and immaterial labor*, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, s. 327–337.
- Kołodko G., 2013, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Kostera M., 2010, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Maslach C., Leiter M., 2010, *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawiania relacji z pracą*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Maslach C., Leiter M., 2011, *Prawda o wypaleniu zawodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ogińska-Bulik N., 2006, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła, konsekwencje, zapobieganie*, Difin, Warszawa.
- Pasquali V., Arides T., 2013, *The Happiest Countries in the World*, *Global Finance*, <http://www.gfmag.com> [dostęp: 17.07.2013].
- Reihold B.B., 1998, *Toksyczna praca*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Sekułowicz M., 2002, *Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny, symptomy, zapobieganie, przezwyciężanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Sekułowicz M., 2005, *Nauczyciele szkolnictwa specjalnego wobec zagrożenia wypaleniem zawodowym – analiza przypadków*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław.
- Sęk H. (red.), 2012, *Wypalenie zawodowe, przyczyny, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Szostak J., 2012, *Wypalenie zawodowe wśród osób zajmujących się pomaganiem oraz proces ich psychoprophylaktyki*, <http://www.fidestratio.org.pl/files/plikipdf/szostak4.pdf>.