

Karolina Sęczkowska¹

5. PRZYCZYNY I KONSEKWENCJE WYPALENIA ZAWODOWEGO W PRACY KIEROWNIKÓW W KONTEKŚCIE PSYCHOSPOŁECZNYM

Streszczenie

Syndrom wypalenia zawodowego definiowany jest jako zespół objawów, w którego skład wchodzi depersonalizacja, wyczerpanie emocjonalne oraz obniżenie zaangażowania w miejscu pracy. Wypalenie zawodowe uznawane jest za jedną z najpoważniejszych „dolegliwości pracowniczych” XXI w., która dotyka między innymi kierowników. Celem opracowania jest zaprezentowanie przyczyn i konsekwencji wypalenia zawodowego w pracy kierowników w kontekście psychospołecznym.

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, psychologia, równowaga praca–rodzina.

Wprowadzenie

Wypalenie zawodowe (ang. *burnout*) to problem globalny, który dotyczy wielu krajów na całym świecie, a także różnych branż i sektorów gospodarki. Jednym z najważniejszych obszarów zainteresowania psychologii zdrowia oraz biznesu jest skuteczność pracowników w miejscu zatrudnienia, ich zaangażowanie w wykonywane obowiązki, a także efektywność i sumienność realizowanych zadań. Okolicznością, która może sprawiać, że pracownicy są mniej produktywni, a pracodawcy nie są zadowoleni z rezultatów ich działań, jest syndrom wypalenia zawodowego, który dotyka nie tylko osoby wykonujące tzw. zawody misyjne, ale także zatrudnione na stanowiskach kierowniczych.

¹ Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

To właśnie kadra kierownicza jest grupą szczególnie narażoną na syndrom wypalenia zawodowego.

W XXI w. praca jest bardzo ważną sferą w życiu człowieka, ponieważ ma znaczenie nie tylko z finansowego punktu widzenia, ale także społecznego, powiązane z osobistymi ambicjami, prestiżem i pragnieniem tzw. wspinania się po szczeblach kariery. Czasami jednak zamiast zaangażowania w pracę, radości z wykonywanych obowiązków i osiągnięć, może pojawić się zniechęcenie, zmęczenie oraz brak motywacji.

Problem wypalenia zawodowego może dotyczyć zarówno absolwentów po studiach, jak i doświadczonych pracowników w różnym wieku. Ryzyko pojawienia się wypalenia zawodowego wynika przede wszystkim z wysokiej stresogenności pracy oraz intensywnych kontaktów z innymi ludźmi, na przykład współpracownikami, klientami czy innymi interesariuszami. Przeciążenie obowiązkami zawodowymi, jak i duże natężenie stresu, a także częste kontakty z innymi osobami to typowe okoliczności, których doświadcza kierownik.

Pojęcie wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe w XXI w. stało się problemem społeczno-psychologicznym, który pojawia się w wielu grupach zawodowych i niejako może być powiązany z pracoholizmem, brakiem równowagi między sferą rodzinną i zawodową, a także nasilonym stresem¹. Termin wypalenie zawodowe został po raz pierwszy opisany przez Herberta J. Freudenbergera w 1974 r.². W latach 70. XX w. wielu badaczy twierdziło, że wypalenie zawodowe to pojęcie nienaukowe, które co najwyżej może być używane w języku potocznym, a jednocześnie same objawy wypalenia są nieprawdziwe i wyimaginowane. Teorie i wyniki badań publikowane od lat 80. ubiegłego wieku udowodniły jednak istnienie tego zjawiska i od tego czasu zainteresowanie naukowe wypaleniem zawodowym znacznie wzrosło.

Zdaniem H.J. Freudenbergera fraza „wypalić się” oznacza „odnieść niepowodzenie, zużyć siły, doprowadzić się do stanu wyczerpania spowodowanego

¹ M. Kraczlą, *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 70.

² K. Znańska-Kozłowska, *Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 107.

nadmiernymi wymaganiami w odniesieniu do posiadanej energii, siły i zasobów”³. Zdaniem tego badacza wypalenie zawodowe jest wynikiem wyczerpania pracownika, który otrzymuje trudne, męczące zadania, a dodatkowo pracodawca ma wobec niego duże oczekiwania. W artykule z 1974 r. Freudenberger zaprezentował przykład młodych osób, które miały pracować charytatywnie, jednak nie udało się im odnieść sukcesu⁴. Okazało się, że przyczyną były nadmierne wymagania oraz zbyt mała liczba nagród.

Pojęcie wypalenia zawodowego rozwijało się w formie trzech fal zainteresowania. Pierwsza faza datowana jest na lata 70. XX w., gdy badacze przedstawiali kazusy, a więc konkretne przypadki, osób, które zmagaly się z wypaleniem. Sytuacje te były oparte przede wszystkim na obserwacjach badawczych, a nie na badaniach kwestionariuszowych czy badaniach populacyjnych. Druga faza badań przypada na lata 80. XX w., gdy zaczęły powstawać naukowe narzędzia do diagnozowania i analizowania syndromu wypalenia zawodowego. Ostatnia faza to trwająca od lat 90. ubiegłego wieku analiza, w ramach której wypalenie zawodowe przeniesiono na różne płaszczyzny, a dodatkowo badacze zaczęli interesować się problemem wypalenia zawodowego w ramach konkretnych grup pracowniczych, na przykład sektora usług, wojskowych, nauczycieli, informatyków, kierowników, psychologów oraz pracowników korporacji⁵. Wybrane ujęcia definicyjne terminu „wypalenie zawodowe” zaprezentowano w tabeli 1.

Na podstawie definicji ujętych w tabeli 1 można stwierdzić, że pojęcie wypalenia zawodowego odnosi się do zjawiska, którego przyczyną jest stres, wyczerpanie, a także monotonia pracy i przeciążenie organizmu. Jedną z wiodących koncepcji wypalenia zawodowego jest teoria Ch. Maslach. Jej zdaniem istnieją trzy elementy wchodzące w skład tego syndromu, tj.⁶:

1. Wyczerpanie emocjonalne, czyli czynnik, dla którego charakterystyczne jest przeciążenie jednostki, wysoki stopień zmęczenia, a także zniechęcenie i brak radości z pracy. W przypadku dużej grupy pracowników dodatkowo wyraźna może być utrata energii życiowej, a także drażliwość.

³ H.J. Freudenberger, *Staff Burn-Out*, „Journal of Social Issues” 1974, nr 30, s. 159.

⁴ *Ibidem*, s. 159.

⁵ E. Bliska, *Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego*, „Niebieska Linia” 2004, nr 4, s. 34.

⁶ Ch. Maslach, S. Jackson, *The Measurement of Experienced Burnout*, „Journal of Occupational Behavior” 1981, nr 82, s. 99.

2. Depersonalizacja (cynizm), która jest charakterystyczna dla osób, które na co dzień współpracują z innymi ludźmi, tj. pacjentami lub klientami, i wykazują wobec nich dystans, chłód emocjonalny. Pracownik może zacząć zachowywać się „bezdusznie” wobec innych, a także traktować klientów w sposób przedmiotowy, a nie podmiotowy.
3. Obniżone zaangażowanie, dla którego charakterystyczne są niski poziom motywacji do pracy, mała efektywność działań, poczucie bezsensu oraz nastroje depresyjne, sprawiające, że pracownik jest mniej produktywny.

Tabela 1. Definicje wypalenia zawodowego

Autor	Definicja
H.J. Freudenberger	„stan, który rozwija się powoli, przez dłuższy okres przeżywania długotrwałego stresu i zaangażowania całej energii życiowej i który w końcowym efekcie wywiera negatywny wpływ na motywację, przekonania i zachowanie” ^I
Ch. Maslach	„wypalenie zawodowe jest psychologicznym zespołem wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób, które pracują z innymi ludźmi w pewien określony sposób” ^{II}
A.Pines, E. Aronson	„wypalenie jest stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania powodowanego przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym” ^{III}
K. Znańska-Kozłowska	„wypalenie zawodowe (<i>professional burnout</i>) to inaczej odpowiedź organizmu na stres, którego źródłem jest sytuacja pracy. Może być reakcją na długotrwałe przeciążenie obowiązkami, zbyt odpowiedzialne oraz trudne zadania, a także wyczerpującą, monotonną i nudną pracę” ^{IV}

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I, IV – K. Znańska-Kozłowska, *Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 107; II – E. Bliska, *Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego*, „Niebieska Linia” 2004, nr 4, s. 34; III – M. Kraczlą, *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 70.

Model Ch. Maslach może być punktem wyjścia do omówienia przyczyn oraz konsekwencji wypalenia zawodowego u pracowników kadry kierowniczej.

Charakterystyka pracy kierowników w kontekście wypalenia zawodowego

Kierownicy są dużą grupą społeczną, która wykonuje różnorodne obowiązki, w zależności od branży, przedsiębiorstwa, umiejętności, doświadczenia czy kwalifikacji oraz potrzeb pracodawcy. Można jednak wyodrębnić przynajmniej kilka charakterystycznych cech pracy kadry kierowniczej. W pracy kierownika pojawiają się różne stresory zarówno te nazywane eustresami (motywatorami, elementami pozytywnymi), jak i dystresami (demotywowującymi i negatywnymi). Zgodnie z literaturą przedmiotu w pracy kierownika można wyróżnić następujące czynniki stresogenne⁷:

1. Podejmowanie trudnych i skomplikowanych decyzji tak finansowych, jak i ekonomicznych, a także powiązanych z ludźmi w miejscu pracy, a więc zarządzaniem kapitałem ludzkim.
2. Pojawienie się sytuacji konfliktowych wśród podwładnych, które należy rozwiązać.
3. Odpowiedzialność za trudne zadania, a także wywiązywanie się z codziennych obowiązków.
4. Konieczność podejmowania decyzji moralnych i etycznych dotyczących między innymi zatrudniania, awansowania oraz zwalniania pracowników.

Na tej podstawie można stwierdzić, że w pracy kierownika istnieje wiele czynników stresogennych, które mogą prowadzić do pojawienia się syndromu wypalenia zawodowego. Poza stresem duże znaczenie ma także gotowość do tzw. pracy ekstremalnej, która definiowana jest jako wykonywanie obowiązków zawodowych przez ponad 60 godzin tygodniowo w formie szybkiego i nieprzewidywalnego tempa pracy⁸. Oznacza to, że spora część kierowników jest gotowa do rozmów z klientami poza wyznaczonymi godzinami pracy, co sprzyja zaburzeniu równowagi praca–rodzina. W ramy obowiązków zawodowych kierowników wpisana jest także odpowiedzialność za pracowników, finanse, dokonania przedsiębiorstwa, przez co może się pojawić wysoki poziom napięcia i stresu, a także przeciążenie zadaniami. M. Żemigąła zwraca uwagę, że do wypalenia zawodowego u kierowników może dochodzić także ze względu na pewno cechy osobowościowe, takie jak: nadmierna ambicja, duża podatność

⁷ M. Żemigąła, *Niebezpieczeństwa w świecie menedżera*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 3–4, s. 55.

⁸ *Ibidem*, s. 56.

na stres, prokrastynacja, czyli odkładanie obowiązków na później, brak umiejętności delegowania zadań, perfekcjonizm i stwierdzenie, że tylko kierownik jest w stanie poprawnie i efektywnie wykonywać różne obowiązki, a więc nie można ich zlecić innym⁹.

Psychospołeczne przyczyny wypalenia zawodowego u kierowników

Wypalenie zawodowe jest syndromem, na który składają się różnorodne przyczyny w pracy kierownika. Przede wszystkim szczególne znaczenie ma istota samej pracy i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. W grupie czynników związanych z organizacją można więc wyróżnić: duże wymagania w miejscu pracy, nadmierną kontrolę ze strony pracodawcy, wykonywanie zadań pod presją czasu, bezpośredni kontakt z klientami, współpracownikami i podwładnymi, a także przeciążenie emocjonalne i krótkie terminy na wykonanie zadań¹⁰.

Druga grupa czynników, która może być uznana za przyczynę wypalenia zawodowego, to elementy demograficzno-osobowościowe. Zwykle syndrom wypalenia dotyka osoby młodsze i w wieku średnim, a także takie, które charakteryzuje wysoki poziom neurotyzmu, niski poziom odporności psychicznej, a do tego zbyt wysokie oczekiwania wobec pracy, ambicja i skłonność do pracobolizmu. Ponadto w pracy kadry kierowniczej szczególne znaczenie mają także inne czynniki dotyczące postaw wobec pracy i przekonań, takie jak: zbyt idealistyczne podejście do pracy, nadmierne zaangażowanie w wykonywane obowiązki, nieumiejętność oddzielenia życia zawodowego od prywatnego, a także unikanie trudnych sytuacji i oddalanie konfrontacji z nimi w czasie¹¹.

Wypalenie zawodowe może być także analizowane jako zjawisko, które wynika z konfliktu na linii praca–rodzina, a więc z braku równowagi między tymi dwiema sferami. W tym kontekście należy zaznaczyć, że kierownicy nie zawsze są w stanie utrzymać równowagę między życiem zawodowym i prywatnym, ponieważ pracują przez wiele godzin dziennie, poświęcają swój czas prywatny na realizację obowiązków zawodowych i spotkania z klientami, a także muszą

⁹ *Ibidem*, s. 55.

¹⁰ M. Anczewska, P. Świtaj, J. Roszczyńska, *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 14, s. 70.

¹¹ S. Staszczuk, A. Tokarz, *The Relationship Between Indicators of Workaholism and Burnout in Specialists and Managers*, „Roczniki Psychologiczne” 2015, nr 18, s. 525.

utrzymywać ciągły kontakt z innymi ludźmi. Duże znaczenie mają spotkania biznesowe i inne wystąpienia publiczne, a także konieczność przedstawienia siebie i reprezentowanej firmy w możliwie najlepszy sposób. Konsekwencją może być przeciążenie, zmęczenie i brak motywacji do dalszych działań¹².

Psychospołeczne konsekwencje wypalenia zawodowego u kierowników

Skutki wypalenia zawodowego u kierowników są bardzo złożone, ponieważ dotyczą wielu różnych symptomów, które wpływają nie tylko na jednostkę, ale także na jej rodzinę oraz przedsiębiorstwo, w którym pracuje. Zgodnie z literaturą przedmiotu można wyróżnić kilka grup konsekwencji wypalenia zawodowego. Jedną z nich są symptomy fizyczne, czyli: zmęczenie, zakłócenia snu, bóle głowy, karku, brzucha i pleców, a także osłabienie. Bardzo ważną grupą symptomów są te powiązane z samą pracą, a więc: absencje, zwolnienia chorobowe, utrata motywacji i zapału do realizacji obowiązków, brak kreatywności oraz innowacyjności w miejscu zatrudnienia, niski poziom zaangażowania i satysfakcji z wykonywanych obowiązków, a także konflikty interpersonalne i próby skrócenia czasu pracy (na przykład spóźnianie się lub wychodzenie przed czasem). Szczególnie istotne z punktu widzenia niniejszego opracowania są konsekwencje psychospołeczne wypalenia zawodowego, do których można zaliczyć¹³:

1. Zniechęcenie do pracy, podwładnych, współpracowników i klientów.
2. Chęć rezygnacji z wykonywania obowiązków.
3. Poczucie osamotnienia.
4. Depersonalizowanie innych ludzi, traktowanie ich w sposób przedmiotowy.
5. Uczucie pustki.
6. Pojawienie się depresji lub obniżonego nastroju.
7. Nieumiejętność relaksowania się i wypoczynku, nawet w trakcie dni wolnych od pracy lub urlopu.
8. Zminimalizowanie swoich wysiłków, co może prowadzić do konfliktów z pracodawcą i niskiej oceny pracy.
9. Dewaluowanie firmy i środowiska pracy.

¹² *Ibidem*, s. 524.

¹³ M. Kraczkla, *op. cit.*, s. 72–73.

Dotychczas w Polsce pojawiło się wiele badań, które podejmowały problematykę wypalenia zawodowego m.in. w grupie kierowników, czego przykładem mogą być między innymi prace M. Żemigaty oraz A. Lubrańskiej, a także innych autorów. Na podstawie dostępnych wyników badań można stwierdzić, że syndrom ten jest ważnym problemem we wskazanej grupie zawodowej. W 2005 r. K. Jabłkowska oraz A. Borkowska przeanalizowały grupę 73 osób w wieku od 27 do 55 lat zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych¹⁴. Zebrane wyniki pokazały, że u badanych kierowników ujawnił się bardzo wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego a dodatkowo zauważono zależność, zgodnie z którą im wyższy jest poziom odczuwanego stresu przez danego kierownika, tym większe jest nasilenie syndromu wypalenia zawodowego¹⁵. Jednocześnie autorki badania stwierdziły, że poziom wypalenia w tej grupie zawodowej jest wyższy niż przeciętny, ale niższy niż w przypadku policjantów, strażaków oraz lekarzy, czyli osób narażonych na bardzo duży stres, a dodatkowo pracujących w systemie pracy zmianowej.

Należy zaznaczyć, że wypalenie zawodowe w przypadku kadry kierowniczej niesie ze sobą dodatkowe konsekwencje, ponieważ powoduje negatywne nastawienie do życia, siebie oraz organizacji, niechęć wobec klientów, a nawet zerwanie kontaktów z interesariuszami przedsiębiorstwa¹⁶. Utrzymywanie się wysokiego poziomu napięcia nerwowego oraz stresu dodatkowo prowadzi do dolegliwości ze strony układu krwionośnego i immunologicznego, a także dysfunkcji układu kostno-stawowego. Zgodnie z analizami S. Kaczmarek wypalenie zawodowe dotyka nawet 70% polskich kierowników¹⁷. Wynik ten wskazuje na potrzebę zainicjowania i realizacji odpowiednich działań ze strony przedsiębiorstw – zarówno prewencyjnych, minimalizujących stres u kierownictwa, jak i interwencyjnych.

¹⁴ K. Jabłkowska, A. Borkowska, *Ocena nasilenia stresu w pracy a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menedżerów*, „Medycyna Pracy” 2005, nr 56, s. 440.

¹⁵ *Ibidem*, s. 442.

¹⁶ J. Szostak, *Charakterystyka wypalenia zawodowego menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9, s. 67.

¹⁷ S. Kaczmarek, *Stres menedżera pracującego w warunkach międzykulturowych i międzynarodowych* [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 102.

Podsumowanie

Praca kierownika jest współcześnie naznaczona wysokim poziomem napięcia nerwowego, przeciążeniem obowiązkami zawodowymi i stresem, czego konsekwencją może być pojawienie się syndromu wypalenia zawodowego. Najważniejsze przyczyny psychospołeczne wypalenia zawodowego to czynniki związane z organizacją, osobowością pracownika oraz samą pracą i jej charakterem. Konsekwencje wypalenia zawodowego są poważne, ponieważ dotyczą dużej grupy kierowników i są powiązane m.in. z problemami emocjonalnymi, depersonalizacją klientów, niższą efektywnością pracy, mniejszym zaangażowaniem w wykonywane obowiązki i obniżoną motywacją.

Wypalenie zawodowe to aktualny problem dotyczący m.in. osób pełniących role kierownicze. Dlatego w przypadku wypalenia zawodowego ważne jest podejmowanie odpowiednich działań zapobiegawczych, jak i zaradczych oraz naprawczych, gdy ono już wystąpi. Szczególnie ważna jest umiejętność walki ze stresem, a także realizacja przez przedsiębiorstwo i samych kierowników działań, które mają zwiększyć równowagę między życiem zawodowym i sferą prywatną.

Bibliografia

- Anczewska M., Świtaj P., Roszczyńska J., *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 14.
- Bliska E., *Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego*, „Niebieska Linia” 2004, nr 4.
- Freudenberger H.J., *Staff Burn-Out*, „Journal of Social Issues” 1974, nr 30.
- Kaczmarek S., *Stres menedżera pracującego w warunkach międzykulturowych i międzynarodowych* [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Kraczla M., *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2.
- Maslach Ch., Jackson S., *The Measurement of Experienced Burnout*, „Journal of Occupational Behavior” 1981, nr 82.
- Staszczuk S., Tokarz A., *The Relationship Between Indicators of Workaholism and Burnout in Specialists and Managers*, „Roczniki Psychologiczne” 2015, nr 18.

Szostak J., *Charakterystyka wypalenia zawodowego menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9.

Znańska-Kozłowska K., *Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 1.

Żemigąła M., *Niebezpieczeństwa w świecie menedżera*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 3–4.

CAUSES AND CONSEQUENCES OF BURNOUT IN THE WORK OF MANAGERS IN A PSYCHOSOCIAL CONTEXT

Summary

Burnout syndrom is defined as a set of symptoms that includes depersonalization, emotional exhaustion and reduced workplace involvement. Burnout is considered as one of the most serious problems of the 21st century, which affects among managers. The purpose of this article is to present the causes and consequences of burnout in the work of managers in psychosocial context.

Keywords: burnout, psychology, work–life balance.