

WSTĘP

Środowisko pracy jest dla człowieka miejscem, w którym może on realizować swoje cele, pasje, aspiracje i marzenia. Praca determinuje jakość życia człowieka nie tylko w sensie ekonomicznym, lecz także psychologicznym i społecznym. Osoba aktywna zawodowo często spędza w pracy znaczną część swojego życia. Powszechne jest powiedzenie, że praca jest potrzebą człowieka, a liczne badania dowodzą, że może być ona źródłem poczucia sensu w życiu.

Środowisko pracy może pozytywnie wpływać na osobę, która w nim pracuje, dzięki czemu korzyści odnosi zarówno ona, jak i pracodawca. Jest także miejscem licznych ryzyk, do których należy m.in. ryzyko wypalenia zawodowego. Stanowi ono psychologiczną reakcję człowieka na ekspozycję na wymagające środowisko pracy, która charakteryzuje się fizycznym, emocjonalnym i psychicznym wyczerpaniem i zmęczeniem (Schaufeli i Greenglass, 2001) i objawia się brakiem zdolności pracownika do podjęcia aktywności czy zaangażowania się w pracę (Freudenberger, 1974; Ginsburg, 1974).

Choć problematyka wypalenia zawodowego jest przedmiotem licznych badań naukowych od ponad pół wieku, mimo wiedzy, jaką dysponujemy obecnie, zjawisku temu nie udało się skutecznie zaradzić.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2024 roku przez Boston Consulting Group (BCG), średnio 48% pracowników w krajach, takich jak Australia, Kanada, Francja, Niemcy, Indie, Japonia, Wielka Brytania oraz Stany Zjednoczone, zmagало się z problemem wypalenia (BCG, 2024). Z kolei z raportu Instytutu Gallupa pt. *Stan globalnego miejsca pracy* wynika, że w 2023 roku 25% liderów na świecie czuło się wypalonych często lub zawsze, przy czym wielu z nich próbowało temu zaradzić, ale nieskutecznie (Gallup Institute, 2024). Analizując statystyki, warto mieć na uwadze ograniczenia dotyczące porównywalności wyników różnych badań, wynikające z tego, że wypalenie przebiega w kilku fazach, tj. od fazy wczesnej, w której osoba wypalona doświadcza pierwszych jego oznak, do fazy pełnoobjawowej, w której na skutek wyczerpania

emocjonalnego, psychicznego i fizycznego wykonanie pracy staje się niemożliwe. Implikować to może różnice w odsetkach badanych, którzy doświadczyli wczesnej lub pełnoobjawowej fazy wypalenia. Innym ograniczeniem porównywalności danych może być wybór badanej populacji, tj. osób, które rozpoznały wypalenie w wyniku samodiagnozy lub tych, u których wypalenie stwierdzono na podstawie specjalistycznych badań diagnostycznych. Szacuje się, że wyniki mogą być wyższe w przypadku badań prowadzonych w grupie respondentów dokonujących samodiagnozy (Eurofound, 2018), gdyż nie w każdym przypadku osoba doświadczająca pierwszych oznak wypalenia zwraca się po profesjonalną pomoc. Warto również dodać, że w niektórych przypadkach statystyki te mogą być zawyżone ze względu na błędne utożsamienie wypalenia przez badanych z przewlekłym zmęczeniem, brakiem satysfakcji z pracy i niechęcią do wykonywanych obowiązków, czy też z potrzebą zmiany pracy.

W różnych sektorach gospodarki statystyki dotyczące doświadczeń wypalenia zawodowego pracowników mogą być różne, jednak, jak wynika z badań naukowych prowadzonych w różnych krajach, może ono dotknąć każdego, niezależnie od płci, wieku, wykonywanego zawodu czy stażu pracy (Tan i in., 2021; Teo i in., 2021). Jego źródłem może być wymagające środowisko pracy, rodzaj wykonywanych zadań, sposób wykonywania pracy, styl zarządzania (Michalak i Olejnik, 2023), relacje między współpracownikami, przełożonymi i/lub klientami (Edú-Valsania i in., 2022), czy też nierównowaga między wymaganiami pracy a zasobami pracownika (Demerouti i in., 2021).

Wypalenie zawodowe niesie za sobą negatywne skutki, zarówno osobiste, których doświadcza osoba nim dotknięta (Cherniss, 1992), jak i organizacyjne, dotyczące przedsiębiorstwa, w którym pracuje (West i in., 2018; Williams i in., 2020). Wśród osobistych wymienia się pogorszenie stanu zdrowia, możliwość utraty pracy, rezygnację z pracy, problemy finansowe, spadek poczucia własnej wartości i pewności siebie, utratę motywacji, lęk przed porażką, strach przed rozpoczęciem nowej pracy, pogorszenie relacji z rodziną (Michalak i Olejnik, 2023), a nawet myśli samobójcze (Esparza-Reig i Julián, 2024). Do organizacyjnych zalicza się pogorszenie atmosfery w przedsiębiorstwie, spadek wydajności, zmniejszenie zaangażowania innych pracowników, niechęć pracowników do pracy zespołowej, niepokój i stres innych pracowników, obniżenie reputacji przedsiębiorstwa, możliwe wypadki przy pracy z powodu utrudnionej koncentracji, zaniedbania lub sabotażu (Michalak i Olejnik, 2023). W ujęciu szerszym rozpatruje się również skutki, jakich doświadcza najbliższe otoczenie osoby wypalanej zawodowo (np. rodzina, bliscy), a także ogólnospołeczne czy ekonomiczne (Neill i in., 2022).

Pandemia COVID-19 w szczególny sposób ukazała wyzwania, przed jakimi staje człowiek doświadczający wymagającego środowiska pracy, oraz zwróciła uwagę na potrzebę dbania o dobrostan psychiczny osób wykonujących pracę (Denning i in., 2021; Grebski i Mazur, 2022; Hlubocky i in., 2021; Leo i in., 2021).

Według danych Komisji Europejskiej w 2023 roku aż 89% badanych uważało promocję zdrowia psychicznego za tak samo ważną, jak promocję zdrowia fizycznego (European Commission, 2023). Negatywne doświadczenia pracowników z jednej strony oraz ich rosnąca świadomość na temat zjawiska wypalenia zawodowego, mechanizmu jego powstania i konsekwencji, jakie niesie dla człowieka – z drugiej, przyczyniły się nie tylko do wzrostu liczby publikacji naukowych na ten temat u progu trzeciej dekady XXI wieku, lecz także do intensyfikacji dyskusji w przestrzeni społecznej na temat potrzeb pracowników w zakresie profilaktyki wypalenia zawodowego. Istotne stają się nie tylko potrzeby pracowników związane z samodzielną ochroną i radzeniem sobie z wypaleniem, lecz także ich oczekiwania wobec pracodawców w tworzeniu zdrowych miejsc pracy, które minimalizują ryzyko jego wystąpienia (Gaspar i in., 2024). Choć przemiany te uznać należy za aspekty pozytywne, statystyki dotyczące odsetka osób, które go doświadczyły, dowodzą niewystarczającej aktywności przedsiębiorstw w zakresie identyfikacji organizacyjnych ryzyk wypalenia zawodowego pracowników oraz implementacji skutecznych, systemowych i długofalowych rozwiązań prewencyjnych i interwencyjnych, nakierowanych zarówno na pracowników, jak i na organizację.

Przedmiotem badań w niniejszej książce jest wypalenie zawodowe rozpatrywane w kontekście doświadczeń osób aktywnych zawodowo oraz ich potrzeb i oczekiwań wobec pracodawców co do profilaktyki wypalenia, a także wsparcia osób doświadczonych wypaleniem w powrocie do pracy. Przesłanką podjęcia problematyki badawczej w zakresie wypalenia zawodowego było przekonanie autorki o tym, że w organizacji najważniejszy jest człowiek oraz że zarządzanie organizacją w sposób odpowiedzialny wymaga znajdowania przez nią rozwiązań istotnych problemów, z jakimi mierzy się osoba wykonująca pracę. Rozwiązania te powinny opierać się na wynikach pogłębionych badań prowadzonych ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń pracownika, jego potrzeb oraz oczekiwań wobec środowiska, w którym pracuje. Autorka wyraża pogląd, że zarówno poszukiwanie rozwiązań nakierowanych wyłącznie na pracownika (tj. bez wdrożenia koniecznych zmian nakierowanych na organizację), jak i wdrażanie rozwiązań prewencyjnych i interwencyjnych bez uwzględnienia doświadczeń, potrzeb i oczekiwań pracowników może być niewystarczające dla skutecznego zapobiegania wypaleniu. Pracownicy jako adresaci profilaktyki wypalenia powinni być aktywnymi uczestnikami procesu diagnozy, opracowania, implementacji i ewaluacji rozwiązań prewencyjnych, nakierowanych zarówno na pracowników, jak i na organizację.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W warstwie teoretycznej wykorzystano literaturę przedmiotu z zakresu wypalenia zawodowego pracowników oraz obszarów pokrewnych, w tym zarówno pozycje zwarte, jak i artykuły naukowe polskojęzyczne oraz głównie anglojęzyczne opublikowane w latach 1974–2024. W warstwie empirycznej posłużono się wynikami badań wtórnych oraz wynikami badań własnych pierwotnych, które autorka przeprowadziła

w Polsce w 2022 roku metodą badań jakościowych, techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego.

Eksploatacja publikacji naukowych na temat wypalenia zawodowego powstałych na przestrzeni kilkudziesięciu lat pozwoliła zidentyfikować asymetrię wiedzy oraz wynikające z niej następujące luki badawcze, których wypełnienie stanowiło fundament wyznaczenia celu badań własnych:

- 1) lukę badawczą dotyczącą skutecznych metod ochrony pracowników przed wypaleniem zawodowym oraz działań interwencyjnych, podejmowanych przez organizację wobec problemu wypalenia zawodowego pracowników;
- 2) lukę badawczą odnoszącą się do działań, które powinna podjąć organizacja i jak powinna się zmienić, aby stać się zdrowym miejscem pracy;
- 3) lukę badawczą związaną z potrzebami i oczekiwaniami pracowników doświadczonych wypaleniem wobec pracodawców w zakresie skutecznych działań prewencyjnych i interwencyjnych nakierowanych na pracownika oraz nakierowanych na organizację w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego pracowników.

Identyfikacja przedstawionych wyżej luk oraz prowadzone wcześniej badania własne na temat potrzeb młodego pokolenia wiążących się z problemem wypalenia zawodowego (Michalak i Olejnik, 2023; Olejnik i Michalak, 2024) stały się inspiracją do zaprojektowania autorskiego projektu badawczego pt. *Wypalenie zawodowe – doświadczenie pracownika. Potrzeby pracowników wobec pracodawców*. Projekt badawczy uzyskał pozytywną opinię Komisji ds. Etyki Badań Naukowych prowadzonych z udziałem ludzi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Założeniem projektu badawczego było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania o charakterze eksploracyjnym:

- 1) W jaki sposób środowisko pracy przyczynia się do wypalenia zawodowego pracowników?
- 2) Jak przebiega proces wypalenia zawodowego pracownika w reakcji na różne czynniki środowiska pracy?
- 3) Jakie działania podejmowali pracownicy, aby poradzić sobie z wypaleniem?
- 4) Jakie działania podjęli pracodawcy wobec problemu wypalenia zawodowego pracownika?
- 5) Jakich rozwiązań potrzebują i oczekują pracownicy dotknięci wypaleniem od pracodawców w zakresie prewencji wypalenia zawodowego i wsparcia pracowników w procesie wypalenia i w powrocie do pracy?

Celem głównym badania była identyfikacja oczekiwanych przez pracowników rozwiązań interwencyjnych i prewencyjnych organizacji w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego w świetle osobistych doświadczeń osób nim dotkniętych. Cel główny zrealizowano, wyznaczając cztery cele szczegółowe:

- 1) Identyfikacja determinant wypalenia zawodowego pracowników na podstawie ich osobistych doświadczeń w różnych typach środowisk pracy.
- 2) Identyfikacja procesu, w jakim uczestnicy badania doświadczali wypalenia zawodowego.
- 3) Identyfikacja sposobów zapobiegania wypaleniu oraz działań podjętych przez przedsiębiorstwo wobec pracowników w procesie wypalenia.
- 4) Identyfikacja potrzeb i oczekiwań pracowników dotkniętych wypaleniem w zakresie działań prewencyjnych i interwencyjnych pracodawców wobec tego problemu.

Cel główny oraz cele szczegółowe badania wyznaczyły kierunek wyboru metody badawczej oraz procesu badawczego. Badanie zrealizowano metodą jakościową przy wykorzystaniu techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego. Autorka szczegółowo przeanalizowała 24 historie osób doświadczających wypalenia zawodowego bądź nim zagrożonych. Kluczowymi przesłankami wyboru badania jakościowego jako metody oraz wywiadu pogłębionego jako techniki prowadzenia badania były następujące cele: uchwycenie osobistych doświadczeń osób badanych (Glinka i Czakon, 2021), poznanie i opisanie zachodzących zależności, zjawisk i zachowań uczestników badania (Jemielniak, 2012) w środowisku pracy, a także poznanie potrzeb i oczekiwań respondentów wobec pracodawców z zakresie profilaktyki wypalenia i wsparcia pracowników. Wywiad miał charakter częściowo ustrukturyzowany. Instrumentem pomiaru był zaprojektowany na potrzeby badania autorski scenariusz wywiadu pogłębionego, który umożliwił przeprowadzenie badania na tak trudny temat, jakim jest wypalenie zawodowe w świetle osobistych doświadczeń człowieka. Wszystkie wywiady autorka zrealizowała osobiście.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy poświęcono teoretycznym podstawom wypalenia zawodowego pracowników. Przedstawiono w nim jego genezę, istotę, definicje pojęcia „wypalenie zawodowe”, rozwój badań naukowych nad wypaleniem zawodowym, a także przebieg wypalenia oraz jego symptomy.

W rozdziale drugim omówiono determinanty wypalenia zawodowego oraz zagadnienia związane z przeciwdziałaniem temu zjawisku. Na gruncie dorobku naukowego ukazano w nim w szczególności determinanty podmiotowe i środowiskowe wypalenia oraz ich współwystępowanie. W rozdziale tym dokonano także przeglądu literatury na temat metod prewencji i interwencji organizacji wobec problemu wypalenia, a także zaprezentowano rodzaje i skuteczność interwencji nakierowanych na pracowników oraz na organizację.

W rozdziale trzecim opisano metodykę badania własnego, w tym przesłanki jego realizacji, cele i metodę badania, proces badawczy, oraz omówiono narzędzie badawcze, a także metodę doboru i charakterystykę próby.

Rozdział czwarty zawiera prezentację wyników badania własnego i koncentruje się wokół doświadczeń wypalenia zawodowego pracowników na różnych

etapach kariery zawodowej i w różnych przedsiębiorstwach. W szczególności skupiono się w nim na skojarzeniach z terminem „wypalenie zawodowe”, objawach, jakich doświadcza osoba „wypalona”, i rozpoznaniu wypalenia przez uczestników badania. Dokonano w nim również empirycznej identyfikacji środowiska pracy badanych (w tym nieprawidłowości, które stały się źródłem wypalenia), procesu „wypalania się” oraz sposobu, w jaki pracownik doświadczony wypaleniem postrzega siebie oraz może być postrzegany przez środowisko, w którym pracuje. Na podstawie wyników badania przedstawiono maski, jakie „nakłada” pracownik w procesie „wypalania się” podczas pracy, które mogą utrudnić identyfikację problemu wypalenia tak otoczeniu, jak i samym pracownikom. Ta część pracy prezentuje także modelowe autorskie ujęcie podmiotowych i środowiskowych czynników wypalenia zawodowego zidentyfikowanych w toku badania. Istotną częścią rozdziału są również wyniki badania na temat sposobów radzenia sobie z wypaleniem przez pracowników oraz reakcji pracodawców na doświadczenia pracowników, a także barier i ograniczonej skuteczności samodzielnego radzenia sobie z wypaleniem zawodowym wobec braku wsparcia ze strony pracodawcy i braku interwencji pracodawcy nakierowanych na organizację.

W rozdziale piątym wskazano potrzeby i oczekiwania pracowników wobec pracodawców w zakresie zapobiegania wypaleniu zawodowemu oraz wsparcia pracowników dotkniętych wypaleniem w powrocie do pracy.

W zakończeniu przedstawiono wnioski z przeprowadzonych badań oraz rekomendowane rozwiązania organizacyjne dla przedsiębiorstw w zarządzaniu problemem wypalenia zawodowego pracowników współczesnej organizacji.

Podziękowania

Pragnę serdecznie podziękować paniom: dr hab. Agnieszce Springer za recenzję książki oraz wszystkie wnikliwe uwagi, dr Elizie Szybowicz, Redaktor Naczelnej Wydawnictwa UEP, za wsparcie eksperckie w procesie wydawniczym książki oraz dr hab. Iwonie Olejnik, prof. UEP, za dodawanie mi skrzydeł w realizacji projektu badawczego i na różnych etapach pracy nad książką. Składam również serdeczne podziękowania wszystkim uczestnikom badania za podzielenie się swoimi osobistymi, często trudnymi doświadczeniami wypalenia zawodowego, bez których nie powstałaby ta praca i dzięki którym możemy lepiej zrozumieć naturę wypalenia zawodowego oraz przeciwdziałać mu, tworząc zdrowe środowiska pracy.

z powodu bardzo wysokiego ciśnienia i to przed trzydziestką. (...) Problemy z sercem, pobyt w szpitalu, zły stan psychiczny, zubożenie i poczucie braku motywacji do pracy. Rozpadł mi się ośmioletni związek na kilka miesięcy przed małżeństwem. (U13)

W podsumowaniu warto podkreślić, że z odpowiedzi udzielonych przez uczestników badania na pytanie o objawy wypalenia wynika, iż miały one charakter kompleksowy, tzn. badani doświadczali zespołu objawów, które pojawiały się sukcesywnie wraz z rozwojem wypalenia. Dodatkowo uczestnicy badania, relacjonując swoje doświadczenia, wskazali, że choć krótkotrwale mogły one ustąpić (np. gdy mieli do wykonania ciekawe zadania, które nie kojarzyły się z porażką, albo gdy za sprawą autosugestii pozytywnie nastawili się do pracy mimo występujących w niej przeciążeń), w dłuższym czasie nie mijały, wręcz przeciwnie – nasilały się, stając się coraz bardziej dotkliwe i trudne do przezwyciężenia.

4.1.3. Czas trwania i rozpoznanie wypalenia zawodowego

Badani zadeklarowali, że doświadczali wypalenia zawodowego raz bądź dwa razy i różnili się pod względem oceny czasu „wypalania się”, tj. czasu, jaki nastąpił od momentu odczuwania jego pierwszych symptomów (pogorszenie samopoczucia fizycznego, psychicznego i emocjonalnego) do fazy krytycznej (wyczerpania). Najdłużej proces ten trwał pięć lat i dotyczył uczestnika badania, który mając trudną sytuację w pracy, doświadczał jednocześnie trudnej sytuacji rodzinnej poza pracą, a najkrócej sześć miesięcy – w przypadku pierwszego wypalenia, i cztery miesiące – w przypadku drugiego wypalenia i dotyczył uczestnika badania, który wykonywał pracę w ramach poszerzonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności na dwóch stanowiskach w tym samym miejscu pracy. W innych przypadkach najczęściej proces „wypalania się” trwał od roku do 18 miesięcy. W przypadku powtórnego doświadczenia wypalenia czas między pojawieniem się pierwszych symptomów wypalenia a wystąpieniem fazy krytycznej (wyczerpania) był w niemal wszystkich przypadkach krótszy niż w sytuacji, gdy pracownik doświadczał wypalenia po raz pierwszy. Niemniej warto zauważyć, że część uczestników badania wyraziła opinię, że w niektórych przypadkach trudno im było wskazać dokładnie moment pierwszych objawów wypalenia, gdyż przechodząc je, nie zawsze byli (w tamtym czasie) świadomi zjawiska, na jakie byli narażeni. W grupie uczestników badania, którzy jednokrotnie doświadczali wypalenia, tylko część z nich zadeklarowała, że posiadała wiedzę na jego temat przed „wypaleniem się”. Pozostali badani (zarówno dotknięci wypaleniem raz, jak i dwa razy) wiedzę na temat tego, czym jest wypalenie zawodowe, pozyskali *ex post*, tj. w fazie wychodzenia z wypalenia bądź dopiero po jego zakończeniu.

W tabeli 13 zaprezentowano deklarowany przez uczestników badania czas „wypalania się”, tzn. od wystąpienia pierwszych symptomów wypalenia do fazy krytycznej, czyli najsilniej odczuwanych przez uczestników badania objawów wypalenia, oraz czas zdobycia przez nich wiedzy na temat wypalenia zawodowego, tj. przed doświadczeniem, w trakcie lub po przejściu wypalenia.

Tabela 13. Doświadczenie i wiedza na temat wypalenia zawodowego

Lp.	Ile razy	Czas trwania procesu wypalenia (od pierwszych symptomów do momentu krytycznego)	Wiedza na temat wypalenia
Doświadczenie wypalenia – jeden raz, wiedza przed wypaleniem			
1	1	1 rok	przed wypaleniem
2	1	1 rok	przed wypaleniem
3	1	1 rok	przed wypaleniem
4	1	1 rok	przed wypaleniem
5	1	1 rok i 6 miesięcy	przed wypaleniem
6	1	2 lata	przed wypaleniem
7	1	3 lata, kulminacja 3 miesiące	przed wypaleniem
Doświadczenie wypalenia – jeden raz, wiedza w trakcie wypalenia			
8	1	1 rok	w trakcie
9	1	1 rok	w trakcie
10	1	1 rok	w trakcie
11	1	3 lata	w trakcie
12	1	5 lat	w trakcie
Doświadczenie wypalenia – jeden raz, wiedza po wypaleniu			
13	1	6 miesięcy	po wypaleniu
14	1	6 miesięcy	po wypaleniu
15	1	6 miesięcy	po wypaleniu
16	1	6 miesięcy	po wypaleniu
17	1	8 miesięcy	po wypaleniu
18	1	1 rok	po wypaleniu
19	1	Trudno ocenić	po wypaleniu
Doświadczenie wypalenia – dwa razy, wiedza w trakcie wypalenia			
20	2	6 miesięcy, 4 miesiące	w trakcie drugiego
21	2	1 rok, 9 miesięcy	w trakcie drugiego
Doświadczenie wypalenia – dwa razy, wiedza po wypaleniu			
22	2	1 rok, 6 miesięcy	po drugim wypaleniu
23	2	1 rok, kilka miesięcy	po drugim wypaleniu
24	2	2 lata, trudno ocenić	po drugim wypaleniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

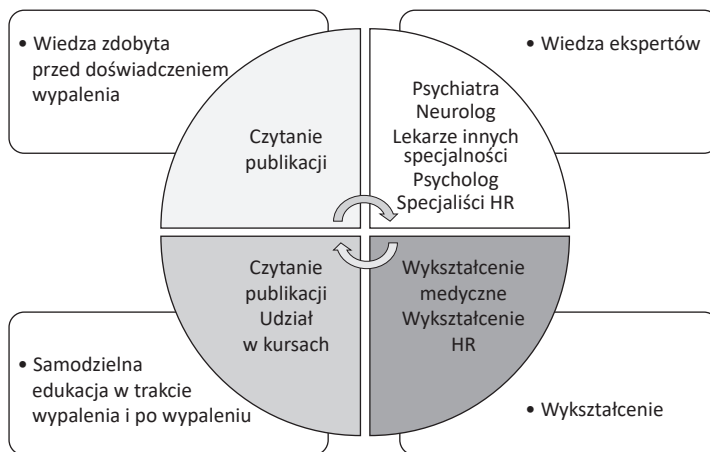
Uczestnicy badania pozyskali wiedzę na temat tego zjawiska z dwóch źródeł, tj. eksperckiego:

- korzystając z wiedzy ekspertów, takich jak: psycholog, lekarz psychiatra, lekarz neurolog,
- czerpiąc z wiedzy ekspertów z obszaru HR,
- kształcąc się w środowisku medycznym;

lub własnego:

- samodzielnie edukując się na temat wypalenia zawodowego – przed doświadczeniem wypalenia, przechodząc wypalenie bądź po przejściu wypalenia zawodowego przez czytanie publikacji czy uczestniczenie w kursach.

Na rysunku 8 i w tabelach 14 i 15 zaprezentowano źródła pozyskania wiedzy na temat wypalenia.



Rysunek 8. Źródła pozyskiwania wiedzy na temat wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 14. Źródła wiedzy na temat wypalenia – eksperci

Eksperci	Rozpoznanie
Neurolog Psychiatra Psycholog Eksperti branży medycznej Pracownicy HR	– Zostałam zwolniona i zaczęłam pracę z psychologiem. Dopiero wtedy, gdy opowiedziałam o swoich doświadczeniach, zrozumiałam, że przechodzę wypalenie zawodowe. Pani psycholog to nazwała. (U2) – Jestem medykem i wiem, czym jest wypalenie. (U8) – Wcześniej miałam świadomość takiego zjawiska, ponieważ pracuję w branży medycznej, a od kilku lat coraz głośniejsze się o tym mówi. (U9) – Pani psychiatra powiedziała, że moje dolegliwości związane są ze stresem i zdiagnozowała depresję. Powiedziała, że skutkiem wypalenia jest stan depresyjny. Natomiast głównym powodem był sposób pracy. (U14) – Podczas któregoś ze spotkań lekarka powiedziała mi, że jestem w kryzysie, ale z kryzysów się wychodzi i to mnie natchnęło nadzieją, że tak zawsze nie musi być, że to nie jest siła, która mnie obezwładnia, ale mam nad tym jakąś władzę, zaczęłam zastanawiać się nad tym, jak do tego wszystkiego doszło, zaczęłam o tym czytać i natrafiłam na webinar o kryzysach, o radzeniu sobie z kryzysem, o kryzysie w coachingu, o kryzysie chronicznym i o wypaleniu. (U17) – Dowiedziałam się od lekarza, że doświadczyłam wypalenia. (U18) – Lekarz rozpoznał u mnie ostrą reakcję na stres w pracy i zalecił terapię. (U19) – Powiedziała mi o tym pani psycholog i pani psychiatra. (U16) – Zaczęło się od terapii, od rozmowy z psychologiem, której opowiedziałam, jak to wygląda i jak się czuję. (U22) – Pracuję w HR i wiedziałam wcześniej, czym jest wypalenie. Wiedziałam, że doświadczam wypalenia, jak zaczęłam źle się czuć. (U5)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 15. Źródła wiedzy na temat wypalenia – własne (czytanie publikacji, udział w kursach)

Wcześniejsza wiedza przed doświadczeniem wypalenia	– Nie konsultowałam tego z nikim. Wiedziałam wcześniej, ponieważ dużo się o tym mówi. (U3) – Wiedziałam wcześniej, że jest coś takiego, jak wypalenie, ale nie miałam świadomości, że może dotknąć mnie w taki sposób. (U7) – Kilkanaście lat wcześniej czytałam o takim zjawisku i było mi ono znane. (U12) – Wiedziałam wcześniej, na czym polega wypalenie, samodzielnie zgłębiałam wiedzę na ten temat. (U24)
--	--

Samodzielna edukacja w trakcie wypalenia	– Jeśli chodzi o to, co przechodzę obecnie, to dużo pojawia się ostatnio publikacji na ten temat i dużo się o tym mówi. Ponieważ czytałam, słuchałam tego, czym to się charakteryzuje, co sprzyja powstaniu wypalenia, jak objawia się wypalenie, to stwierdziłam, że ja takiego wypalenia doświadczam. (U11)
Samodzielna edukacja po przejściu wypalenia	– Zanim dotarłem do pojęcia „wypalenie zawodowe”, szukałem odpowiedzi na pytanie, jak ja mogę sobie pomóc, co mogę zrobić, żeby sobie ulżyć i poukładać sobie życie na nowo, żeby znowu nie doprowadzić się do tego samego. Wtedy mówiono o przepracowaniu, ponieważ młodzi ludzie też zapadali na problemy sercowe. Ale ja zacząłem dostrzegać, że pojawiają się u mnie symptomy psychiczne, takie jak zniechęcenie, spadek motywacji, myślenie „Po co mi to?” i zacząłem się zastanawiać, skąd to się bierze, ponieważ nigdy tego u siebie nie zauważałem. Od dziecka uprawiałem sport, jeździłem na nartach, byłem w klubie sportowym, a nagle nie chciało mi się wstać z łóżka czy na narty pojechać, czy pobiegać, żeby utrzymać formę przed zimą. Zacząłem robić się obojętny na te rzeczy. Pomyślałem, że to nie tylko jest strona fizyczna, ale że przyczyna leży gdzieś głębiej. Czytając książki, pracowałem na sobą. Nie chodziło mi wtedy o zgłębienie tematu wypalenia, ale o pracę nad sobą, co w konsekwencji dało mi zrozumienie, czym jest wypalenie. Dotarłem do definicji wypalenia Christiny Maslach i to pozwoliło mi zrozumieć, że to, przez co przechodziłem, to było wypalenie. Później trafiłem jeszcze na Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne i na ich pięć punktów drogi wypalenia od miesiąca miodowego do pełnego wypalenia. To dopiero dało mi obraz, ale to nastąpiło 8–10 lat później. Ponad dwadzieścia lat temu niewiele mówiło się u nas na ten temat. Nie mówiło się o permanentnym stresie w pracy. (U13) – Nie konsultowałam tego, co przesłałam ze specjalistą, ale w miarę, jak ten temat zaczął się rozwijać, czytałam bardzo dużo publikacji, żeby dowiedzieć się, czym jest wypalenie. Dopiero w miarę czytania na temat symptomów wypalenia uświadamiałam sobie, przez co przechodziłam. To było dużo później. Poza tym na temat wypalenia zawodowego miałam okazję dowiedzieć się więcej podczas jednego z kursów, podczas którego omawiane były kwestie wypalenia zawodowego. (U6) – Nie wiedziałam, że przechodzę wypalenie. Nikt mi o tym nie powiedział, gdy je przechodziłam. Zorientowałam się, że coś jest nie tak, kiedy byłam tak zmęczona, że chciałam pójść na chorobowe. Zastanawiałam, co się dzieje. Wtedy w ogóle nie wiedziałam, że istnieje coś takiego, jak wypalenie zawodowe. Nie wiedziałam, że takie rzeczy są diagnozowane. Dowiedziałam się o tym dopiero podczas studiów, gdy zaczęliśmy pewne rzeczy nazywać i omawiać. (U1) – Rozpoznałem, że to, co przeszedłem, dopiero po drugim wypaleniu, gdy zaczęto o tym więcej mówić przy okazji mówienia o towarzyszącej wypaleniu depresji. Jak myślałem o tym, co przeszedłem w jednej i w drugiej firmie i czytałem o wypaleniu, to pomyślałem, że to było wypalenie zawodowe. (U20) – Po drugim wypaleniu zaczęłam zgłębiać temat, ponieważ chciałam zrozumieć, co się stało i uniknąć tego, co może mnie do niego tego samego stanu doprowadzić. (U10) – Sama rozpoznałam u siebie ten stan, czytając dużo na ten temat. Nie konsultowałam tego z fachowcem, ponieważ nie znam takich osób i nie wiem, do kogo mogłabym się zwrócić w tej sprawie, żeby uzyskać profesjonalną pomoc. (U4)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

oczekiwano, że będę dostępna cały czas na Skype. Dostawałam w nocy wiadomości e-mail z terminem wykonania na dzień następny rano. Nie było żadnych zasad współpracy, których by ktoś przestrzegał. Nie było żadnych granic, żebym mogła wypocząć, byłam cały czas w pracy i byłam przepracowana. (U5)

Pracownik próbuje zmienić sytuację, ale próby te kończą się niepowodzeniem. Mimo doświadczanych trudności stara się nadal wykonywać zlecone zadania.

Nikt się ze mną nie liczył. Czułam się traktowana jak przedmiot, a mimo to, że byłam tak mocno rugana, starałam się cały czas wykazać w pracy i udowodnić, że coś znaczę, że jestem w tej pracy ważna. (U5)

Kontynuowanie pracy w trudnym środowisku powoduje, że ignorowany pracownik odczuwa zmęczenie i stres, traci pewność siebie, zaczyna obwiniać siebie za sytuację, w jakiej się znajduje, oraz ma trudności z podjęciem decyzji, jak się w niej zachować.

Czułam się strasznie, przyjeżdżałam do domu z pracy z mnóstwem pytań i myśli na temat tego, co jest nie tak, co zrobiłam źle, że może to jest moja wina, że tak źle czuję się w pracy, może to dlatego, że źle coś powiedziałam, że źle się uśmiechnęłam. Nie wiem, co powinnam robić, czy podejmować, czy nie podejmować decyzji, żeby było dobrze. (U5)

Wymagania przełożonego i współpracowników wobec pracownika nie zmniejszają się. Wykonanie pracy staje się coraz trudniejsze. Współpracownicy okazują pracownikowi niezadowolenie, lecz nie czynią tego wprost, co sprawia, że pracownik odczuwa nie tylko obciążenie fizyczne pracą, ale i psychiczne. Pracownik doświadcza również dolegliwości psychosomatycznych na myśl o pójściu do pracy.

Cokolwiek robiłam, było źle, jeśli coś robiłam lub czegoś nie robiłam, za każdym razem byłam besztana, dawano mi odczuć, że wszystko, co robię jest zrobione źle. Nie dawano mi tego odczuć wprost i to było najgorsze, bo nie wiadomo, co konkretnie było zrobione źle. Dawano mi odczuć, że to ze mną jest coś nie tak. Czułam się też rozbita psychicznie, ponieważ oceniano mnie negatywnie za czyjaś niekompetencję. Przez to budziłam się z bólem żołądka, z wymiotami, z bólem głowy. Rano nie mogłam wstać z łóżka, żeby pójść do pracy. Nawet gdy zostałam w domu nie miałam siły pracować. Leżałam w łóżku i co chwilę przysypiałam. Byłam tym wyczerpana fizycznie i psychicznie. Udźwignięcie tego wszystkiego stawało się niemożliwe. (U5)

Sytuacja w pracy przekłada się na sytuację rodzinną pracownika. Pojawiają się dodatkowe problemy, pracownik nadużywa alkoholu, dystansuje się od członków rodziny, traci radość życia i poczucie sensu życia, miewa też myśli samobójcze. Ostatecznie zwraca się po pomoc do psychiatry. Na skutek trudnych doświadczeń pracownik składa wypowiedzenie z pracy.

Myślę, że długi proces przede mną, abym mogła dojść do siebie. Czas rozwiąże ten stres i przemęczenie, które przeszłam. Długa droga przed mną, żebym przeszła od poczucia niskiej wartości do tego, żebym dobrze czuła się sama ze sobą. (U5)

Etapy procesu wypalenia dla tego przedstawiono w tabeli 26.

Tabela 26. Proces „wypalania się”: stadium pełnoobjawowe – przypadek 1

Lp.	Etap	Charakterystyka środowiska pracy
1	Zadania pracownika	Praca w dziale HR wymagająca częstych podróży służbowych w ponadwymiarowym czasie pracy Pracownikowi zlecone zostają dodatkowe obowiązki po odejściu innego pracownika. Zadanie polega na akceptowaniu efektów pracy innych osób, które popełniają liczne błędy. Pracownik nie ma wpływu na pracę innych, lecz ponosi za nią odpowiedzialność
2	Relacja z przełożonym	Przełożony ignoruje prośby pracownika o zmniejszenie obciążenia zadaniami, komunikuje się z pracownikami w wulgarny sposób, nie szanuje prawa pracownika do czasu wolnego
3	Relacje i komunikacja ze współpracownikami	Pracownik współpracuje z grupą zaufanych współpracowników oraz z pracownikami, na których pracę nie ma wpływu i od której jest zależny
4	Kontynuowanie pracy	Mimo przeciążenia, braku wpływu i braku wsparcia pracownik stara się zrealizować postawione przed nim zadania
5	Pierwsze objawy wypalenia	Zmęczenie Stres Utrata pewności siebie Obwinianie siebie za sytuację Trudności z podjęciem decyzji Spadek efektywności
6	Relacje z przełożonym	Przełożony nie zmniejsza wymagań i nie wspiera pracownika, stosuje mobbing
7	Relacje ze współpracownikami	Współpracownicy okazują niezadowolenie z efektów pracy, lecz nie komunikują tego wprost
8	Pogłębione objawy wypalenia	Trudności w wykonaniu pracy Uczucie przeciążenia pracą Zmęczenie fizyczne i psychiczne Dolegliwości psychosomatyczne Izolowanie się od członków rodziny

Lp.	Etap	Charakterystyka środowiska pracy
9	Kontynuowanie pracy	Obciążający charakter pracy i trudne relacje ze współpracownikami utrzymują się, pojawiają się problemy rodzinne, pracownik kontynuuje przeciążając pracę, nadużywając alkoholu i dystansując się od członków rodziny
10	Wypalenie pełnoobjawowe	Brak pewności siebie Trudności w wykonaniu pracy Uczucie przeciążenia pracą Zmęczenie fizyczne i psychiczne Dolegliwości psychosomatyczne Izolowanie się od członków rodziny Poczucie bezsilności Utrata radości życia Utrata sensu życia Myśli samobójcze
11	Pomoc specjalistyczna	Opieka psychiatryczna
12	Zmiana pracy	Złożenie wypowiedzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przypadek 2

Pracownik jest zatrudniony na stanowisku kierowniczym i osiąga sukcesy zawodowe. Jego wynagrodzenie zależy od osiągniętych wyników. W organizacji panują bardzo dobre relacje koleżeńskie. Pracownik jest doceniany przez pracodawcę i samodzielnie wyznacza sobie ambitne cele zawodowe.

Byłem dyrektorem regionu podległym bezpośrednio prezesowi zarządu. Pracowałem z fenomenalnym zespołem, osiągałem świetne wyniki. Zarabiałem bardzo dużo i jeździłem luksusowym samochodem. Byłem pracownikiem, któremu prezes w nagrodę dał swojego mercedesa. Ja przeszedłem wypalenie zawodowe nie ze względu na sytuację w pracy. Ja sobie to przeciążenie zgotowałem sam. Myślałem: „Skoro ja jestem tak doceniany, to będę pracować jeszcze więcej”. Po drodze z pracy jadłem obiad. Przyjeżdżałem po pracy do domu i siadałem do pracy. Kończyłem koło godziny 23:00 czy godziny 24:00, po czym na 8:00 rano byłem znowu w biurze. Ja sobie nałożyłem kołowrót bez zewnętrznej presji. Mnie się wydawało, że tak trzeba. To, że pracowałem bez przerw w pracy, bez odpoczynku, spowodowało, że zacząłem wchodzić w wypalenie. Myślałem, że pieniądze są, wyniki są i można to robić, nie bacząc na inne konsekwencje. To też były czasy, kiedy wszyscy tak pracowali na rynku. Jak ktoś miał taką firmę, to się jej trzymał, bo dała konkretne pieniądze i prestiż zawodowy. (U13)

Przeciążenie pracą powoduje dolegliwości zdrowotne, które pracownik bagatelizuje i kompensuje, używając alkoholu.

Trudno mi uchwycić ten moment, kiedy to się wszystko zaczęło. Był to proces długotrwały, który na początku był dławiony i kompensowany, np. zabawami i alkoholem. (U13)

Realizując ambitne cele bez odpoczynku, pracownik nie konsultuje dolegliwości z przełożonymi ani współpracownikami.

Ja nie miałem tego z kim skonsultować, ponieważ w tamtych czasach o wypaleniu nikt nie słyszał. Przynajmniej w moim środowisku nikt o tym nie mówił. Jeżeli ktoś mówił, że cierpi na depresję, to mówiono mu, że jest leniwy i żeby zabrał się do roboty. Nie było psychologów tak dostępnych, jak dzisiaj, nie było nawet publikacji w języku polskim na temat wypalenia. Nie mówiło się o przyczynach i o konsekwencji. Ten temat nie istniał w świadomości pracodawców. Nie mówiłem nikomu w pracy o tym, że dzieje się ze mną coś niedobrego (...). Jak patrzę na to z perspektywy, to myślę, że wtedy mi na to honor nie pozwalał, żeby przyznać przed współpracownikami, że jestem w takim stanie. Myślałem, że nie mogę sobie na takie słabości pozwolić. (U13)

W reakcji na stres pracownik izoluje się od współpracowników i zaniedbuje obowiązki, jednak wykorzystując dobrą atmosferę w pracy i kierownicze stanowisko, w niektórych sytuacjach zleca je współpracownikom, ukrywając przed nimi trudne doświadczenia.

Od pewnego momentu zaczynałem zamykać drzwi od swojego gabinetu, choć wcześniej zawsze były otwarte. Izolowałem się od ludzi, zdarzało mi się zawalanie obowiązków i potem, jak było potrzeba, to na szybko naprawiałem albo trzeba było je komuś zlecić i ktoś po mnie musiał je naprawiać. (U13)

Przeciążenie pracą powoduje narastanie dolegliwości fizycznych, takich jak kołatanie serca, wysokie ciśnienie, wypieki na twarzy, krew z nosa. Pojawia się również wyczerpanie psychiczne i emocjonalne.

Stres, zmęczenie fizyczne i psychiczne powodowały problemy ze snem, brak sił, brak łaknienia, brak chęci, żeby wstać z łóżka, zjeść i żeby się umyć i wykonać pracę. Brak chęci do wyjścia z domu do pracy, mimo że wiemy, że trzeba. Balansowanie na granicy zmuszenia się a ucieczką od tego wszystkiego. Czułem pustkę, zubożenie i jednocześnie irytację, reagowałem szorstkością i agresją zupełnie bez powodu. (U13)

Ostatecznie pracownik wymaga hospitalizacji i rozstaje się z pracodawcą. Etapy procesu wypalenia dla tego przedstawiono w tabeli 27.

Tabela 27. Proces „wypalania się”: stadium pełnoobjawowe – przypadek 2

Lp.	Etap	Charakterystyka środowiska pracy
1	Zadania pracownika	Stanowisko kierownicze Wynagrodzenie pracownika zależne od wyników Praca motywowana atrakcyjnym systemem nagród
2	Relacja z przełożonym	Pracownik jest doceniany przez pracodawcę
3	Relacje i komunikacja ze współpracownikami	W organizacji panują bardzo dobre relacje koleżeńskie
4	Praca	Pracownik samodzielnie wyznacza sobie ambitne cele Praca od wczesnych godzin rannych do późnych nocnych przez bardzo długi okres Brak przerw i odpoczynku od pracy
5	Pierwsze objawy wypalenia	Zmęczenie, stres, dolegliwości zdrowotne
6	Radzenie sobie z wypaleniem	Picie alkoholu
7	Pogłębienie wypalenia	Stres, izolowanie się od współpracowników, trudności z wykonywaniem wszystkich obowiązków
8	Radzenie sobie z wypaleniem	Zlecanie niewykonanych zadań pracownikom, ukrywanie negatywnych doświadczeń przed pracownikami
9	Wypalenie pełnoobjawowe	Problemy zdrowotne (serce, ciśnienie, krwotoki z nosa) Wyczerpanie fizyczne (brak sił, brak apetytu) Reakcje emocjonalne (irytacja i agresja) Wyczerpanie emocjonalne/dystans emocjonalny (pustka, zubożenie) Wyczerpanie psychiczne (brak chęci do wykonywania codziennych czynności, balansowanie między zmuszaniem się do pracy a chęcią ucieczki od pracy)
10	Pomoc specjalistyczna	Hospitalizacja na oddziale kardiologicznym
11	Zmiana pracy	Zakończenie pracy u dotychczasowego pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z powyższych analiz, procesy „wypalania się” uczestników badania miały różny przebieg, gdyż były warunkowane oddziaływaniem różnych czynników środowiska pracy. Ponadto czynniki te w zróżnicowany sposób wpływały na funkcjonowanie badanych w organizacji. Na podstawie relacji uczestników badania wyróżniono przypadki, w których doświadczyli oni wczesnych, zaawansowanych bądź pełnoobjawowych stadiów wypalenia. Przedstawione przykłady ukazują szerszy kontekst procesu „wypalania się”, w którym doświadczenie to jest konsekwencją nie tylko obciążeń wynikających wykonywania

wsparcia), obojętne (brak zainteresowania) bądź negatywne (umniejszane problemu, ignorowanie pracownika), reakcje przełożonych były negatywne. W skrajnych przypadkach przełożeni proponowali pracownikowi znalezienie innej pracy lub wypowiadali umowę o pracę.

4.3.2. Sposoby radzenia sobie z wypaleniem

Wobec braku wsparcia pracodawców uczestnicy podjęli liczne działania, aby samodzielnie poradzić sobie z trudnym doświadczeniem wypalenia zawodowego. Były nimi:

- przebywanie na zwolnieniu lekarskim wystawionym przez lekarza psychiatrę,
- przyjmowanie leków przepisanych przez lekarza psychiatrę,
- przebywanie pod opieką lekarza psychiatrii,
- przebywanie w oddziale dziennym psychiatrycznym,
- spotkania z psychologiem,
- podjęcie terapii,
- wyjazd do sanatorium,
- aktywność fizyczna (sporty walki, pływanie, jazda na rowerze),
- udział w zajęciach pracy z ciałem,
- udział w zajęciach mindfulness,
- odpoczynek – brak kontaktu z pracodawcą,
- wykonywanie dodatkowej pracy dającej satysfakcję,
- rozmowa z innymi ludźmi na temat wypalenia i potrzeb osób dotkniętych wypaleniem zawodowym,
- zmiana pracodawcy,
- rezygnacja z pracy w ogóle,
- picie alkoholu,
- zażywanie leków uspokajających bez konsultacji z lekarzem,
- oczekiwanie na działanie siły wyższej, która zakończy trud radzenia sobie z wypaleniem,
- próba spowodowania wypadku samochodowego, aby uwolnić się od pracy.

Warto podkreślić, że w licznych przypadkach badani stosowali jednocześnie kilka różnych sposobów radzenia sobie z wypaleniem. W niektórych przypadkach uczestnicy badania deklarowali, że mimo objawów wypalenia niełatwo im było przerwać pracę, by zadbać o siebie i powrócić do zdrowia.

Czułam, że potrzebuję wsparcia na zewnątrz. Udałam się do lekarza psychiatrii i opowiedziałam jej o całej sytuacji i w jakim jestem stanie. Lekarka powiedziała mi wtedy, że powinnam iść na zwolnienie lekarskie, a ja się wtedy nie zgodziłam. Powiedziałam, że mam tyle zadań i obowiązków, mam kluczowy projekt, jestem

potrzebna i nie mogę pójść na zwolnienie. Poprosiłam tylko o leki. Po tygodniu czułam, że jest tak bardzo źle, że sobie nie poradzę. Poprosiłam o zwolnienie lekarskie, ale wzięłam tylko dwa tygodnie. Uważałam, że pozbieram się w ciągu dwóch tygodni i szybko wrócę. Podczas zwolnienia lekarskiego mój stan zaczął się pogarszać i wtedy zaczęło docierać do mnie, że nie mogę tak szybko wrócić do pracy. Dopiero wtedy pierwszy raz w życiu miałam potrzebę zadbania o siebie w pierwszej kolejności a nie o to, co jest w pracy czy o projekty. Poszłam na terapię, podczas której zrozumiałam, że bardzo się nadużyłam. Czułam, że weszłam na ścieżkę, która była dla mnie bardzo trudna (...). Miałam takie poczucie, że cokolwiek miaoby się wydarzyć, to ja już tak nie chcę, że ja już sobie nie pozwolę tego zrobić. Zaczęłam wierzyć, że będzie dobrze, że sobie poradzę w tej sytuacji. Odcięłam się od firmy, od ludzi. Ja się musiałam zupełnie odciąć. Różne się rzeczy działy po drodze, ale ja się celowo odciąłam. Napisałam, że mnie nie będzie, że jestem chora, nie reagowałam, nie odbierałam telefonów. (U15)

Wzięłam dwa miesiące zwolnienia lekarskiego, chociaż moja lekarka zalecała mi sześć. (U19)

W innych przypadkach radzenie sobie z wypaleniem miało charakter procesu, w którym badani stopniowo korzystali z różnych rozwiązań.

W czasie kiedy doświadczyłam wypalenia, pracowałam jeszcze w innym miejscu. Praca w szkole miała być antidotum na stresy w głównej pracy. Bardzo lubię uczyć, ale organizm był bardzo zmęczony. Pracowałam też jako wolontariusz z dziećmi z domu dziecka. Podjęłam się tych prac, ponieważ w pracy, którą wykonywałam, nie widziałam sensu i dlatego, że w wszyscy w mojej pracy uważali, że jestem beznadziejna. Szukałam miejsc, w których mogłam się spełnić, gdzie byłam doceniana i dobrze się czułam. Zaczęłam szukać nowej pracy, ale zaczęła się pandemia i na rynku pracy zaczęła się pustka. Byłam na kilku rozmowach rekrutacyjnych, ale ze względu na to, że gorzej się czułam, nie błyszczałam podczas tych rozmów. Po tym, jak okazało się, że czeka mnie operacja, zwróciłam się po pomoc do lekarza, choć na początku bardzo wstydziłam się powiedzieć mu, że źle się czuję w pracy. Lekarz po przeprowadzonym wywiadzie powiedziała mi, że nie wyglądam dobrze i powinnam odpocząć i zrobić badania przed operacją. Dostałam zwolnienie. Ponieważ nadal nie czułam się dobrze, lekarz przedłużył mi zwolnienie. Na zwolnieniu byłam trzy miesiące. Dzięki temu mogłam dojść do siebie. Miałam też czas, żeby sobie wszystko poukładać i przewartościować, pomyśleć, co jest dla mnie ważne, jak chcę ułożyć sobie pracę i набrać sił. (U23)

Zmieniłam pracę, ale to było dla mnie bardzo trudne, żeby nie mając sił, zmienić pracę. Do nowego środowiska pracy przeszłam z bardzo dużym bagażem napięcia. Nie mogłam także poradzić sobie z tym, że można inaczej pracować.

Było mi w tej nowej sytuacji bardzo ciężko. Zadziwiło mnie też to, że ta praca jest inna i że może jest jakaś szansa, że praca w ogóle jeszcze będzie mogła mi sprawiać przyjemność. Stopniowo zaczęłam obserwować to, że ta sama praca wykonywana w innym środowisku, w normalnych warunkach stwarza jakąś inną normalność. Między jedną a drugą pracą nie miałam czasu dla siebie, nie miałam czasu odpocząć, dlatego to przejście z jednej do drugiej pracy było dla mnie tak trudne, mimo że przeszłam do lepszej pracy i do normalnych warunków. Przez to, że tak trudno było mi w nowej pracy, ta zmiana dała mi też „kopa” do rozpoczęcia pracy nad sobą. I dopiero wtedy ten proces zmiany się we mnie zaczął. Dopiero gdy zmieniałam pracę. Stało się tak dlatego, że w nowej pracy poznałam nowe osoby, zobaczyłam, jak one inaczej pracują i że ja też mogę inaczej pracować. Zrozumiałam, że muszę o sobie zawalczyć, żeby zacząć żyć normalnie. O swoją psychikę, żeby zmienić sposób myślenia o mojej pracy. Teraz pracuję osiem godzin, bo w mojej nowej pracy nie ma przyzwolenia na pracę po godzinach. Dlatego też mam przestrzeń na to, żeby zadbać psychicznie o siebie. Fizycznie wykonuję gigantyczną pracę, ale pracuję tylko osiem godzin. Jestem dziś bardzo zmęczona fizycznie, ale psychicznie nie jestem niczym obciążona. Ja wiem, że jak wychodzę po ośmiu godzinach z pracy, to ja mam resztę dnia dla siebie. (U7)

Byłam 6 miesięcy na zwolnieniu lekarskim i pod opieką psychiatry. Miałam wycięte z życiorysu trzy miesiące. Dochodziłam do siebie w ten sposób, że głównie spałam i piłam wodę, i mało jadłam. Ja nie miałam siły się ruszać. Ledwo co szłam na jakiś spacer, wracałam do domu i szłam spać. Nie miałam siły na terapię, byłam pod opieką psychiatry, miałam leki na to, żeby móc w dzień funkcjonować a w nocy spać. Jak już się odbudowałam i wyspałam za wszystkie wcześniejsze bezsenne noce i zregenerowałam, zaczęłam ćwiczyć jogę. Powoli zaczęłam ruszać ciało. Pomogły mi też techniki mindfulness. Mój rytuał to była joga, śniadanie, spanie, spacer, spanie. W jodze jest ruch do wewnątrz i joga mnie przywróciła do życia, oprócz leków oczywiście. (U14)

Pani psycholog i pani psychiatra poradziły mi, żebym skupiła się na sobie. Dwa miesiące zajęło mi oswojenie się z myślą, że muszę się sobą zająć. Pójść na terapię, pojechać do sanatorium. Musiałam sobie ułożyć w głowie, że nie muszę tylko pracować, że nie muszę pracować dla kogoś, ale muszę zadbać o siebie. Postanowiłam posłuchać psychologa i psychiatry i dać sobie czas. (U16)

Uczestnicy badania radzili sobie z wypaleniem, korzystając ze wsparcia specjalistów w kwestii zmiany podejścia do pracy oraz zmieniając sposób pracy w swoim dotychczasowym środowisku.

Zgłosiłam się po pomoc do lekarza specjalisty. Przyjmowałam leki przeciwłękowe i uspokajające, nie rozpaczam już. Kiedy poczułam się lepiej, pomyślałam, że może powinnam zainwestować czas, który mam, w to, żeby nauczyć się języków, może

zmienię branżę, od dwóch miesięcy chodzę na kursy, myślę o przebranżowieniu, podejmuję akcję. Ułożyłam sobie w głowie, że mam perspektywę i że są przede mną możliwości. Zmieniłam sposób myślenia, że nie muszę robić tego całe życie, że są przecież inne możliwości. Wystarczy, że spróbuję. Tabletki uspokoiły moje myślenie. Od stresu, rozpaczy i bezsilności przeszłam do czynów. Zaczęło się praktyczne myślenie. Mimo że czuję presję współpracowników zostawiania dłużej w pracy, zbuntowałam się i nie pracuję już 12 godzin dziennie, tylko 10 godzin, a w piątki 8. Chcę zmienić pracę na taką, w której mój pracodawca zobaczy, że jestem kompetentna i chce mi się pracować, która będzie zorganizowana i w której będę miała swobodę działania. (U22)

Uczę się asertywności, kontroluję swój czas pracy i odmawiam jej, jeśli jest jej za dużo i mam spotkania z psychologiem. Nie mam natomiast wspierającego środowiska pracy. Nie wszyscy są przyjaźni. Nie robię przerw w pracy w czasie, w którym mogłabym oderwać się od niej lub porozmawiać ze współpracownikami. (U11)

Po tym, jak przeszedłem wypalenie, zacząłem szukać nowej pracy. Po dwóch latach zostałem zdegradowany, a mój serdeczny przyjaciel został moim przełożonym. Dopiero wtedy poczułem, jak bardzo jestem zmęczony, kiedy zamieniliśmy się rolami. Miałem dwa wyjścia. Poszukać innej pracy albo zostać. Postanowiłem zostać i pomyślałem, że ja sobie odpocznę. Zostałem z intencją, żeby nie szukać pochopnie nowej pracy. Obawiałem się, że jak zmienię pracę, to mnie spotka to samo. Zacząłem korzystać z uroków mojej pracy, miałem więcej czasu, lepiej sobie organizowałam sobie tę pracę, nikt mi się nie wtrącał. Odpocząłem emocjonalnie. Z jednej strony jakaś część mnie odpoczywała, a druga część optakiwała to, co się stało. Towarzyszył mi ból, ponieważ nie mogłem zrozumieć, dlaczego do tego wszystkiego doszło, trafiłem na terapię po raz pierwszy. To była dobra decyzja. (U20)

Aby poradzić sobie z objawami wypalenia, uczestnicy badania prowadzili rozmowy na temat wypalenia z innymi osobami, które zostały nim dotknięte, oraz szukali nowych sposobów samorealizacji.

Zaczęłam robić kursy, by rozwijać się zawodowo w innych obszarach i wykorzystać mój naturalny talent. Dużo rozmawiałam z innymi osobami podczas webinarów na temat problemu wypalenia zawodowego oraz tego, czego potrzebuje osoba dotknięta wypaleniem. Wyjście do ludzi, którzy interesują się wypaleniem, bardzo dużo czytałam, dowiadywałam się na ten temat, aby zrozumieć, czym jest wypalenie zawodowe. Starałam się też tworzyć dla siebie perspektywę innej pracy na przyszłość. (U4)

Sposobem samodzielnego radzenia sobie z pierwszymi objawami wypalenia była również aktywność sportowa.

Pracuję z pacjentami onkologicznymi i trenuję sztuki walki. Jeśli nie wyczyszczę głowy na trening, to dostanę bęcki. Trening sztuk walki to jest mój sposób na to, żeby odreagować to, co się dzieje w pracy. Nie można żyć tylko pracą. Trzeba mieć swoją odskocznnię i miejsce, do którego można się udać, jak jest źle. (U8)

W jednym z przypadków w miejsce regeneracji sił poza pracą podjęto zastępcze działanie farmakologiczne, które nie rozwiązuje problemu, wypalenia, ale łagodzi odczuwanie jego skutków.

Coraz częściej myślę o tym, żeby zmienić pracę. Od niedawna wróciłam do tabletek uspokajających, bo nie mam innych alternatyw, żeby się uspokoić, na przykład żeby pojechać na działkę czy być dłużej na świeżym powietrzu. (U21)

W innych przypadkach, w których objawem wypalenia była depresja, podjęto leczenie na oddziale psychiatrycznym i pozostawano w kontakcie z lekarzem psychiatrą.

Leczyłam się z depresji na oddziale psychiatrycznym dziennym i zapisałam się na zajęcia pracy z ciałem, żeby pracować ze stresem i z emocjami. Cały czas byłam w kontakcie z psychiatrą. (U17)

Wobec objawów wypalenia i braku wsparcia ze strony środowiska pracy niektórzy uczestnicy badania podjęli decyzję o zmianie pracy.

Poszłam na urlop, żeby odpocząć i podczas urlopu postanowiłam, że już tam nie wrócę. Ja nie miałam siły do tej pracy wrócić. Byłam tak ogromnie zmęczona, że nie chciało mi się myśleć. Chciałam tylko usiąść i patrzeć w jeden punkt na ścianie, przysnąć, odsunąć się i odseparować. Potrzebowałam odciąć się i odpocząć. I tak zrobiłam. (U10)

Zmieniłam pracę i codziennie udowadniam sobie, jaką mam wartość. Staram się też sama docenić siebie. Jestem też pod opieką psychiatry. (U5)

Moment mojego wypalenia skończył się, kiedy przeszłam na etat, kiedy zmieniłam środowisko. Mogłam zacząć wszystko od nowa. To nie było tak, że zupełnie nie byłam już wypalona, bo wychodziłam z tego dwa lata, ale to się przenikało. Myślałam, że dla mnie wyjściem będzie pójście do pracy, w której przynajmniej będzie zespół, że będę miała do kogo się odezwać w ciągu dnia, że będę mogła swoje obowiązki z kimś skonsultować. Dostałam propozycję pracy na etacie i postanowiłam z niej skorzystać. Pomyślałam, że to jest ten moment. Odcięcie się od sprzedaży mnie wyzwalało i dało ogromną ulgę, że nie muszę walczyć o przetrwanie, sprzedając. To była inna praca. Sama sobie postawiłam nowe cele i czułam, że wychodzę z wypalenia. Mnie w tamtym

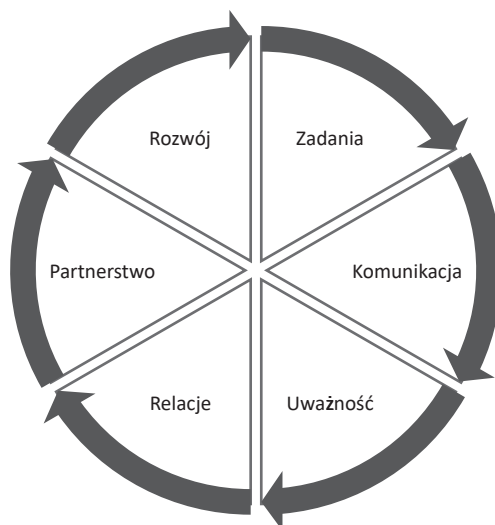
Czynnik wypalenia	Potrzeba	Oczekiwany sposób działania
Niepodejmowanie działań	Budowanie kultury organizacyjnej	1) Budować kulturę empatii przełożonych i pracowników 2) Budować kulturę uważności na drugiego człowieka 3) Budować zaufanie między pracodawcą a pracownikiem
	⇒ Zaangażowanie zarządu w zapobieganie wypaleniu ⇒	4) Współpracować z ekspertami zewnętrznymi, którzy specjalizują się w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu w organizacjach 5) Zarządzać ryzykiem wypalenia
	Audyt wypalenia zawodowego w organizacji	6) Prowadzić audyt ryzyka wypalenia zawodowego w organizacji 7) Dokonywać diagnozy sytuacji w organizacji 8) Badać źródła wypalenia w organizacji 9) Określać punkty krytyczne, które mogą być przyczyną wypalenia 10) Prowadzić bezpośrednie rozmowy z pracownikiem przez osoby zarządzające, by poznać zagrożenia wypalenia ze strony przełożonych i im przeciwdziałać
	Wyznaczanie i egzekwowanie standardów kierowania ludźmi	11) Prowadzić nadzór nad przełożonymi pracownikami 12) Oceniać styl kierowania przełożonych 13) Stawiać menedżerom wymagania 14) Kontrolować zachowanie przełożonych wobec pracowników 15) Kontrolować, czy przełożeni nie przeciążają pracowników 16) Nie tolerować zachowań menedżerów szkodliwych dla pracowników 17) Rozliczać kierowników z tego, jak delegują zadania pracownikom
	Dbanie o bardzo dobrą komunikację z pracownikiem	18) Dbać o otwartą komunikację między pracownikiem a zarządem 19) Stworzyć warunki do szczerej komunikacji między pracownikiem a zarządem 20) Stworzyć pracownikowi możliwość wypowiedzenia się 21) Stworzyć pracownikom możliwość rozmowy na temat wypalenia 22) Wysłuchać pracownika, gdy pracownik mówi, że źle się czuje 23) Słuchać potrzeb zgłaszanych przez pracowników 24) Szczerze komunikować się z pracownikiem 25) Rozmawiać z pracownikiem na temat wypalenia
	Zapewnienie rozwoju	26) Zapewnić pracownikom możliwość rozwoju zgodnie z jego potrzebami
	Wsparcie pracownika	27) Pomagać pracownikowi zagrożonemu wypaleniem adekwatnie do potrzeb 28) Reagować, gdy pracownik nadmiernie angażuje się w pracę 29) Nie pozostawiać pracownika samemu sobie 30) Stworzyć pracownikowi w kryzysie odpowiednie warunki pracy (np. przeniesienie na inne stanowisko, by mógł spokojniej pracować) 31) Koncentrować się nie tylko na błędach pracownika, ale także na udzieleniu mu wsparcia 32) Utworzyć w pracy stanowisko ds. wsparcia pracowników zagrożonych wypaleniem 33) Zapewnić pracownikom wsparcie działu HR

Rysunek 20. Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przez organizację – czynnik „niepodejmowanie działań”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

5.1.2. Potrzeby i oczekiwania pracowników wobec bezpośredniego przełożonego

Na podstawie analizy odpowiedzi uczestników badania na pytanie o ich potrzeby i oczekiwania wobec bezpośrednich przełożonych w zapobieganiu wypaleniu wyróżniono sześć głównych potrzeb pracowników. Dotyczyły one zarządzania zadaniami przez przełożonych, komunikacji między przełożonym i pracownikiem, uważności przełożonych na potrzeby pracownika, budowania przez przełożonych relacji między pracownikiem i przełożonym, partnerskiego traktowania pracownika przez przełożonych oraz zapewnienia pracownikom przez przełożonych warunków do rozwoju w organizacji. Zaprezentowano je na rysunku 21.



Rysunek 21. Obszary potrzeb i oczekiwań pracowników wobec bezpośrednich przełożonych w zapobieganiu wypaleniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Choć w niektórych aspektach potrzeby uczestników badania wobec przełożonych były zbieżne z ich potrzebami wobec organizacji, w licznych przypadkach odnosiły się one do specyfiki współpracy pracowników z przełożonymi i w precyzyjny sposób wskazywały na zachowania przełożonego, które mogły uchronić pracowników przed wypaleniem. Poniżej przedstawiono oczekiwanie przez uczestników badania działania przełożonych odpowiadające tym potrzebom.

Zadania

- 1) Stworzyć dobre warunki fizyczne i psychiczne do wykonywania pracy. (U12)
- 2) Wprowadzić pracownika w nowe obowiązki. (U6)

- 3) Unikać przeciążania pracowników zadaniami. (U1, U3, U5, U7, U10, U14, U18)
- 4) Zlecać pracownikowi zadania zgodne z jego zakresem obowiązków. (U9, U15)
- 5) Zapewnić pracownikowi uporządkowaną pracę i swobodę działania. (U20)
- 6) Stworzyć pracownikowi dobre warunki do wykonania pracy twórczej. (U20)
- 7) Przeciwdziałać monotonii pracy – zlecać różnicowane zadania. (U3, U8)
- 8) Wyznaczać realistyczne ramy czasowe wykonania pracy. (U4, U3, U12, U22)
- 9) Eliminować lub redukować przeciążenia zadań w czasie i zadań na jednego pracownika. (U12)
- 10) Nie przeciążać pracą osób ambitnych i nie dopuszczać, aby osoba ambitna brała wszystko na siebie. (U19)
- 11) Egzekwować wykonanie zadań przez osoby, do których te zadania należą, zamiast wyciągać konsekwencje wobec pracownika. (U5)
- 12) Nie zlecać pracownikowi więcej zadań pod pretekstem obdarzenia pracownika zaufaniem, że zawsze sobie poradzi. (U22)
- 13) Sprawiedliwie rozliczać wszystkich pracowników z realizacji zleconych zadań. (U16)
- 14) Sprawdzać, czy i dlaczego pracownik nie radzi sobie z wykonaniem zadania. (U7)
- 15) Nie oceniać pracowników, którzy mają trudność z wykonaniem zadania, jako leniwych. (U7)
- 16) Być wsparciem dla pracownika – nie pozostawiać pracownika samemu sobie. (U2)
- 17) Wychodzić z propozycją zmiany, gdy jest potrzebna. (U7)
- 18) Zapewnić pracownikowi prawo do odpoczynku. (U4, U6, U7, U8, U9, U10, U12, U13, U14, U15, U16, U20, U23)
- 19) Zapewnić pracownikowi możliwość niezakłóconego odpoczynku w czasie urlopu. (U5, U6, U7, U2, U13, U15, U20, U21, U22)
- 20) Rozliczać pracownika tylko z zadań, które należą do jego obowiązków. (U5)
- 21) Rozmawiać z zarządem, gdy zleca przełożonym zbyt dużo zadań, które przełożeni muszą przekazać swoim pracownikom. (U13)

Komunikacja

- 1) Stworzyć pracownikowi możliwość wypowiedzenia się na temat zleczanych mu zadań. (U7)
- 2) Stworzyć pracownikowi możliwość podzielenia się pomysłami. (U6, U8, U12, U20)
- 3) Pytać pracownika, czy nie potrzebuje pomocy. (U4)

- 4) Wysłuchać pracownika, gdy zgłasza, że rozwiązania pracodawcy nie służą lepszej pracy. (U20)
- 5) Rozmawiać z pracownikiem o przeciążeniu i monotonii pracy. (U3)
- 6) Rozmawiać z pracownikiem na temat zadań priorytetowych i takich, które może wykonać później. (U15)
- 7) Rozmawiać z pracownikiem i wyjaśnić sytuację, jeśli przełożony nie może jej zmienić. (U22)
- 8) Odpowiadać na potrzebę rozmowy na temat zadań i na temat samopoczucia pracownika. (U6)

Uważność

- 1) Interesować się pracownikiem, jego pomysłami, wiedzą i doświadczeniem. (U20)
- 2) Czytać mowę ciała pracownika. (U1)
- 3) Być zainteresowanym samopoczuciem pracownika. (U18)
- 4) Potrafić dostrzec, że pracownik jest bliski wypalenia. (U13)
- 5) Być uważnym na sposób zachowania się pracownika (ożywienie, współpraca, apatia, izolacja, utrata zaangażowania, trudności z wykonaniem zadania, błędy, znużenie, wypalanie się). (U6)
- 6) Obserwować, przez co przechodzi pracownik, i słuchać tego, co mówi. (U7)
- 7) Nie skupiać się tylko na wynikach, ale również na człowieku. (U2)
- 8) Brać udział w szkoleniach na temat toksycznych zachowań przełożonych i ich wpływu na pracowników, żeby nie zachowywać się w sposób toksyczny. (U21)
- 9) Podejmować autorefleksję na temat swojego zachowania i wpływu na pracowników. (U17)

Relacje

- 1) Tworzyć dobrą atmosferę pracy. (U19)
- 2) Mieć dobre relacje z pracownikami. (U13)
- 3) Umożliwić pracownikowi budowanie relacji w pracy. (U6)
- 4) Dbać o integrację pracowników, którzy pracują zdalnie. (U3)
- 5) Być autentycznym. Nie wzbudzać zaufania, aby manipulować pracownikiem. (U1)
- 6) Rozwijać kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej. Być wsparciem emocjonalnym dla pracownika. (U24)

Partnerstwo

- 1) Zbudować partnerską relację z pracownikiem. (U2)
- 2) Poprosić dział HR o wsparcie, jeśli przełożony nie ma kompetencji miękkich. (U23)
- 3) Zapewnić pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, że nie straci pracy, jeśli zgłosi problem. (U24)
- 4) Uwzględniać opinię pracownika. Pracodawca nie może mieć przekonania, że jest idealny. (U9)
- 5) Być przykładem. (U18)
- 6) Zmienić to, co jest dla pracownika niekorzystne. (U9)

Rozwój

- 1) Zapewnić pracownikowi możliwość samorealizacji i rozwoju. (U22)
- 2) Zostawić pracownikowi przestrzeń na możliwość popełnienia błędu i uczenie się na błędach. (U24)
- 3) Być mentorem – dzielić się doświadczeniem i pozostawiać pracownikowi swobodę decydowania o rozwiązaniu. (U23)

Ciekawe wnioski wynikają z analizy oczekiwanych przez pracowników zachowań przełożonych w ujęciu wyróżnionych wcześniej typów środowisk pracy stanowiących determinantę wypalenia zawodowego pracowników. Oczekiwania uczestników badania ukierunkowane na główny czynnik ryzyka środowiska pracy przedstawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Oczekiwania pracowników wobec przełożonych w ujęciu typów środowisk pracy

Typ 1. Wieloletnia praca na tym samym stanowisku
1. Być uważnym na sposób zachowania się pracownika (ożywienie, współpraca, apatia, izolacja, utrata zaangażowania, trudności z wykonaniem zadania, błędy, znużenie, wypalenie się) 2. Interesować się samopoczuciem pracownika 3. Dbać o integrację pracowników, którzy pracują zdalnie 4. Unikać przeciążeń 5. Zlecać zróżnicowane zadania – przeciwdziałać monotonii pracy 6. Rozmawiać z pracownikiem o przeciążeniu i monotonii pracy 7. Zmieniać to, co jest dla pracownika niekorzystne
Typ 2. Praca w warunkach zmiany z czynnikiem wzmacniającym: brak wsparcia przełożonych lub/i toksyczne zachowania przełożonych
1. Zapewnić pracownikowi możliwości samorealizacji i rozwoju 2. Zapewnić pracownikowi możliwości uporządkowanej pracy i swobody działania 3. Eliminować lub redukować przeciążenie zadaniami w czasie i zadaniami na jednego pracownika 4. Rozmawiać z pracownikiem na temat zadań priorytetowych i takich, które może wykonać później