

# Wypalenie zawodowe

## – czynnik obniżający poziom bezpieczeństwa w pracy

Wypalenie zawodowe jest jednym z głównych psychologicznych predyktorów zwiększonego zagrożenia wypadkami przy pracy. Osoby doświadczające symptomów wypalenia są mniej zmotywowane do dbania o higienę pracy oraz do edukacji w tym zakresie, a towarzyszące temu zjawisku zmęczenie i dolegliwości psychosomatyczne ograniczają sprawność fizyczną i psychiczną, prowadząc do zwiększonego ryzyka wypadku. Z tego powodu istotne jest zrozumienie przez pracodawców i pracowników przyczyn zjawiska i przeciwdziałanie jego występowaniu.

### Occupational burnout – a factor lowering occupational safety level

Burnout is one of the main psychological predictors of increased risk of accidents at work. People experiencing symptoms of burnout are less motivated to take care of their safety and to education in this field. Burnout is accompanied by a fatigue and psychosomatic symptoms, which limit physical and mental fitness and lead to an increased risk of an accident. For this reason it is important to understand this phenomenon by employers and employees and to prevent it.



Fot. Lichtmeister / Bogstockphoto

### Wstęp

Wypalenie zawodowe jest definiowane jako poważna konsekwencja przedłużającego się stresu w środowisku pracy, wynikłego z nierównowagi między wymaganiami stanowiska pracy a możliwościami pracownika. Wyróżnia się trzy składowe wypalenia: psychiczne i fizyczne wyczerpanie, cyniczne podejście do pracy (obniżona wiara w skuteczność lub sens pracy) oraz zmniejszona efektywność pracownika, mająca u podłoża znudzenie wraz z wrażeniem niedoceniania w miejscu pracy. Znana powszechnie koncepcja Christiny Maslach<sup>1</sup> obok wyczerpania podkreśla zjawisko depersonalizacji (odcięcia się od problemów pracy i obojętności wobec niej) oraz niespełnienia w sferze zawodowej [1].

Pierwszym zewnętrznym zwiastunem wypalenia jest dostrzegane przez klientów, współpracowników i pracodawców systematyczne obniżanie się efektywności pracy, niemające u swego podłoża braku kompetencji lub czynników z nią niezwiązanych (np. choroby lub stresu pozazawodowego).

<sup>1</sup> Na ten temat czytaj też w: „Bezpieczeństwo Pracy” nr 2(485)2012, III s. okł.

Wtedy, gdy wypalenie staje się widoczne dla innych, proces emocjonalnego wyczerpania jest już daleko posunięty. W pierwszej fazie objawy są nieznaczne i można je przypisać innym przyczynom. Pojawia się wówczas poczucie zmęczenia, irytacji i napięcia. Przedłużona obecność tych nieprzyjemnych doznań prowadzi do fazy drugiej, w której następuje psychiczna izolacja od problemów związanych z pracą. To skutkuje cynizmem wobec powinności zawodowych i obojętnością na problemy innych, a często również wyraźną niechęcią wobec klientów, pacjentów czy współpracowników [1].

W pracach wysokiego ryzyka lub zawodach, w których pracownik wykonuje pracę wymagającą dużych zdolności poznawczych (np. kontroler lotów, chirurg) lub fizycznych (np. pracownik budowlany, operator sprzętu), konsekwencje wypalenia mogą być znacznie bardziej drastyczne w skutkach i prowadzić do bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia zarówno pracownika, jak i jego współpracowników lub klientów [2]. W tych zawodach problem wypalenia jest więc szczególnie istotny i stan psychologiczny pracownika oraz wpływająca nań atmosfera w środowisku pracy wymagają wyjątkowej uwagi.

### Kto jest najbardziej podatny na wypalenie zawodowe?

Zjawisko wypalenia zawodowego początkowo było przypisywane głównie zawodom związanym z intensywnym kontaktem z ludźmi, gdzie długoterminowe zaangażowanie w pomoc innym i poczucie nadmiernego obciążenia w relacjach z pacjentami, klientami lub podopiecznymi było główną przyczyną narastania opisywanego zjawiska [3]. Obecnie wiadomo, że wypalenie dotyczy bardzo szerokiego spektrum zawodów, począwszy od służby zdrowia, która była najczęstszym polem badań [4], przez policjantów [5], telepracowników [6], po inżynierów [7] i pracowników sfery ekonomicznej [8].

Z tego powodu uważa się, że sam charakter zawodu nie jest kluczowy dla zaistnienia wypalenia zawodowego, choć wciąż największą uwagę poświęca się jego występowaniu w służbie zdrowia. W tym obszarze wypalenie jest szczególnie częste, zwłaszcza w zawodach bardzo obciążających zarówno psychicznie, jak i fizycznie, a niemających wysokiego uznania społecznego, jak ratownictwo czy pielęgniarstwo. Obie wymienione profesje cechuje wy-



Fot. Lisa Setrini - Espinosa/Stock.XCHNG

Fot. 1. Pracownicy służby zdrowia są szczególnie narażeni na zjawisko wypalenia zawodowego  
 Photo 1. Health care workers are particularly prone to the burnout

soki poziom stresu oraz narażenie na przeżycia traumatyczne, nierzadko prowadzące do typowych objawów zespołu stresu pourazowego (nawracające wspomnienia traumatycznych wydarzeń, koszmary, depresja, bezsenność i inne symptomy nerwicowe).

W innych zawodach wypalenie mniej zależy od charakteru pracy, a bardziej od indywidualnych cech osób podatnych na to zjawisko oraz od wymagań i atmosfery w miejscu pracy.

Osoby, u których z dużym prawdopodobieństwem może pojawić się wypalenie zawodowe, cechują się pewnymi wspólnymi charakterystykami – są to przede wszystkim pracownicy, u których zachodzi konflikt między wykonywaną pracą a sferą rodzinną, polegający na interferencji obowiązków zawodowych z wolnym czasem. Dla poziomu wypalenia nie mają znaczenia problemy lub stres w domu, który, choć może czasowo przyczyniać się do obniżenia jakości pracy, nie prowadzi do głównych objawów wypalenia: depersonalizacji i cynizmu wobec pracy [9]. Konflikt między pracą a czasem spędzonym z rodziną jest szczególnie częsty w zawodach związanych ze służbą zdrowia, stąd wysoka symptomatyka tego zjawiska u lekarzy i pielęgniarek (co 5. aktywny zawodowo medyk ma zdiagnozowane wypalenie zawodowe [9], a wśród stażystów w szpitalu sięga ono od 18% do nawet 82%), [10].

Liczne badania dokumentowały związek między wypaleniem a specyficznymi cechami osobowości. Najczęściej badaną cechą był perfekcjonizm, który w bardzo szerokim spektrum zawodów – począwszy od sportowców, poprzez pielęgniarki, studentów po osoby na stanowiskach kierowniczych

i psychologów, a także inne zawody, w tym wykonywane przez młodych rodziców – łączy się z wysokim ryzykiem wypalenia [11]. Perfekcjonizm jest cechą przejawianą przez osoby mające wyjątkowo wysokie wymagania wobec siebie, połączone z bardzo krytyczną i surową oceną efektów ich spełnienia. Ponieważ jest on połączony z wysokim poziomem stresu i lękiem przed niedopełnieniem zobowiązań wobec samego siebie, przyczynia się do wyczerpania emocjonalnego i fizycznego, a także – w dłuższym czasie – do zniechęcenia i, jako wynik ciągłego poczucia porażki, nadmiernego dystansu (depersonalizacji) oraz obniżonego zaangażowania w wykonywane czynności.

Inne cechy psychologiczne, badane razem w ramach tzw. Wielkiej Piątki cech osobowości<sup>2</sup>, były wielokrotnie łączone z większym ryzykiem wypalenia. Trzy z nich okazały się szczególnie istotne do przewidywania stopnia i szybkości wypalenia w pracy: neurotyzm (powiązany z niską wiarą we własne możliwości i oczekiwaniem najgorszego), introwertyzm (zamknięcie się w sobie, emocjonalne izolowanie się od innych, prowadzące do zmniejszonego wsparcia społecznego w stresujących sytuacjach) oraz niski poziom otwartości na doświadczenie (skutkujący mniej adaptacyjnymi strategiami radzenia sobie z problemami i mniejszą elastycznością, a także

częstszym spostrzeganiem sytuacji jako bariery niż jako wyzwania).

### Jakie środowisko pracy sprzyja wypaleniu zawodowemu?

W kontekście bezpieczeństwa pracy i jego związku z wypaleniem zawodowym miejsce zatrudnienia może być opisane jako zbiór wymagań i zasobów, wpływających na samopoczucie pracownika i jego zdrowie psychiczne.

Szczególne wymagania miejsca pracy mogą przyczyniać się do pojawienia się wypalenia zawodowego. Gdy praca obfituje w niejasności i trudności, wymaga ciągłego wysiłku fizycznego i emocjonalnego lub odbywa się w skomplikowanej, nieprzyjaznej atmosferze, zwiększa się ryzyko zarówno wypalenia, jak i zwiększonej absencji pracowników [12].

Istotna jest także atmosfera tworzona przez przełożonych w miejscu pracy. Badania dowodzą, że autokratyczny styl zarządzania (brak zaufania do pracowników, wysoki stopień kontroli, połączony z brakiem pozytywnej informacji zwrotnej i większym naciskiem na kary niż docenienie pracownika, a także brak wsparcia ze strony przełożonych), w przeciwieństwie do charyzmatycznego stylu prowadzi do większych objawów wypalenia u pracowników [13].

Wymagania obejmują również obecność zagrożeń w miejscu pracy. Narażenie na hałas, kontakt z niebezpiecznymi materiałami, praca o zwiększonym ryzyku wypadku lub też poważne i nieodwracalne konsekwencje w przypadku złego wykonania pracy uważane są za rodzaj wymagającego środowiska pracy, przyczyniającego się do szybszego wypalenia.

<sup>2</sup> Wielka Piątka to najpopularniejszy model osobowości, składający się z 5 podstawowych cech psychologicznych, występujących uniwersalnie i dobrze wyjaśniających realne różnice między ludźmi, np. w sukcesach zawodowych, relacjach interpersonalnych itd. Cechy te przedstawione są na skalach: neurotyzm – stałość emocjonalna, sumienność – nieukierunkowanie, ekstrawersja – introwersja, otwartość na doświadczenie – konserwatywność poznawczy, ugodowość – antagonizacyjność.





Fot. Carlos Paes/Stock.XCHNG

Fot. 2. Przeciążenie zadaniami i brak równowagi między życiem rodzinnym i zawodowym prowadzi do szybszego wypalenia zawodowego

Photo 2. Overload of tasks and lack of life-work balance leads to more intense and quicker burnout

Oprócz wymagań pracy istotne jest zwrócenie uwagi na zasoby (psychologiczne, fizyczne, społeczne, organizacyjne), oferowane przez miejsce zatrudnienia. Przykładem takich zasobów jest zaproponowanie pracownikowi autonomii w pracy, pomoc w osiąganiu celów, wsparcie kierownika i współpracowników, motywująca atmosfera itd. Im lepszy dostęp do tego typu zasobów, tym mniejsze ryzyko wypalenia.

Przy okazji omawiania zasobów należy zaznaczyć, że należy do nich również kultura bezpieczeństwa w pracy. Świadomość wśród pracowników, że kwestie ich bezpieczeństwa są istotne dla pracodawców, i że w firmie istnieje nacisk na minimalizację zagrożeń oraz promowanie ochrony zdrowia pracowników, jest bardzo ważna w odniesieniu do motywacji do podejmowania działań zabezpieczających przed wypadkami oraz redukuje ryzyko wypalenia zawodowego.

Świadomość taka jest budowana poprzez regularne treningi bhp i wprowadzanie do firmy nowych urządzeń bądź środków minimalizujących ryzyko wypadków przy pracy oraz przez naukę ich obsługi.

## Podsumowanie

Miejsce pracy charakteryzujące się wysokimi wymaganiami, niskim poziomem zasobów oraz niepromujące bezpieczeństwa w pracy przyczynia się do zwiększonego ryzyka wypalenia zawodowego oraz absencji. Oba te zjawiska niosą z sobą koszty finansowe, jak i przyczyniają się do obniżonego poziomu bezpieczeństwa przez mniejszą koncentrację na pracy i większe – często nadmierne –

obciążenie współpracowników osoby, która nie pojawiła się w pracy.

Wypalenie w bezpośredni sposób wpływa na częstość wypadków, obniżając poznawcze i fizyczne możliwości pracownika. Badania wśród pracowników na budowach [14] oraz pielęgniarek [15] potwierdzają, że psychologiczne wyczerpanie ma związek ze zdarzeniami niepożądanymi, wypadkami i obrażeniami, a także niebezpiecznymi zachowaniami w miejscu pracy. Tak więc zarówno wypalenie w pracy wpływa na obniżenie bezpieczeństwa, jak i brak kultury bezpieczeństwa przyczynia się do wyższego ryzyka wypalenia zawodowego.

Ze strony pracodawcy istotne jest więc dbanie o dobre relacje w firmie, w tym szybkie i skuteczne reagowanie na wszelkie formy mobbingu (najczęściej przejawiającego się pod formą psychicznego dręczenia). Istotne jest uznanie możliwości psychologicznych i fizycznych pracownika oraz nieobciążanie go nadmierne, zwłaszcza przez dłuższy czas. Pracodawca może zadbać o złamanie rutyny w pracy poprzez zadbanie o przemienność zadań między pracownikami oraz stwarzanie nowych wyzwań, adekwatnych do poziomu pracownika. Istotna jest również właściwa relacja przełożony – podwładny, cechująca się docenieniem pracownika i powierzeniem mu możliwie dużej autonomii.

Wnioski z przytoczonych badań potwierdzają, że pracownik również może zadbać o zminimalizowanie ryzyka wypalenia poprzez umiejętność zbilansowania czasu poświęconego na życie zawodowe i osobiste (w tym regularne korzystanie z urlopów i odpoczynek od pracy w czasie wolnym) oraz poprzez utrzymywanie dobrych relacji w miejscu

pracy, opartych na współpracy, wzajemnej pomocy, odczuwalnym wsparciu oraz jasności wyznaczanych zadań. Pewne psychologiczne umiejętności, takie jak ocena własnego stanu psychicznego oraz asertywność pomogą w komunikowaniu pracodawcy potencjalnego zagrożenia wypaleniem oraz możliwość analizy i wdrożenia środków prewencyjnych.

Zarówno w interesie pracodawcy, jak i pracowników jest zadbanie o wysoką kulturę bezpieczeństwa pracy, jak i zapewnienie zasobów redukujących prawdopodobieństwo nadmiernego obciążenia fizycznego i psychicznego. Dbłość o wymienione aspekty zwiększa szansę na trwałą satysfakcję zawodową pracownika, a pracodawcy daje szansę na utrzymanie wysokiej motywacji podwładnych i zmniejszenia ryzyka niebezpiecznych zachowań w miejscu pracy.

## PIŚMIENNICTWO

- [1] Ch. Maslach, M. Leiter *Prawda o wypaleniu zawodowym*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- [2] J. Nahrgang, F. Morgeson, D. Hofmann *Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes*. "Journal of Applied Psychology" 96 (1)2011
- [3] Ch. Maslach, S. Jackson *The measurement of experienced burnout*. "Journal of Occupational Behavior" 2/1981
- [4] A. Montgomery, E. Panagopolou, A. Benos *Work-family interference as a mediator between job demands and job burnout among doctors*. "Stress and Health" 22/2006
- [5] A. Mikkelsen, R. Burke *Work-family concerns of Norwegian police officers: Antecedents and consequences*. "International Journal of Stress Management" 4/2004
- [6] S. Raghuram, B. Wiesenfeld *Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers*. "Human Resource Management" 43/2004
- [7] S. Bacharach, P. Bamberger, S. Conley *Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work*. "Journal of Organizational Behavior" 12/1991
- [8] R. Brauchli, G.F. Bauer, O. Hämmig *Relationship between time-based work-life conflict and burnout: A cross-sectional study among employees in four large-scale Swiss enterprises*. "Swiss Journal of Psychology" 70 (3)2011
- [9] A. Montgomery, E. Panagopolou, A. Benos *Work-family interference as a mediator between job demands and job burnout among doctors*. "Stress Health" 22/2006
- [10] J.T. Prins, S.M. Gazendam-Donofrio, B.J. Tubben, F. van der Heijden, H. van der Wiel, J. Hoekstra-Weebers *Burnout in medical residents: a review*. "Medical Education" 41/2007
- [11] F. D'Souza, S. Egan, C. Rees *The Relationship Between Perfectionism, Stress and Burnout in Clinical Psychologists*. "Behaviour Change" 28 (1)2011
- [12] A.B. Bakker, E. Demerouti *The Job Demands-Resources model: State of the art*. "Journal of Managerial Psychology" 22/2007
- [13] A. De Hoogh, D. Den Hartog *Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout*. "Journal of Applied Psychology" 94 (4)2009
- [14] O. Siu, D. Phillips, T. Leung *Safety climate and safety performance among construction workers in Hong Kong: The role of psychological strains as mediators*. "Accident Analysis & Prevention" 36 (3)2004
- [15] H. Spence – Laschinger, M. Leiter, *The Impact of Nursing Work Environments on Patient Safety Outcomes: The Mediating Role of Burnout Engagement*. "Journal of Nursing Administration" 35 (5)2006