

**Magdalena Ślęzyk-Sobol**

Uniwersytet Wrocławski

---

## ORGANIZACYJNO-SYTUACYJNE CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE WYPALENIU ZAWODOWEMU

---

**Streszczenie:** Wypalenie zawodowe to temat wielu debat naukowych i praktycznych rozwiązań w postaci programów profilaktycznych i warsztatów szkoleniowych. Artykuł porusza kwestie związane z organizacyjnymi i sytuacyjnymi czynnikami dotyczącymi zjawiska wypalenia. Zawiera przegląd teorii przedmiotu i koncentruje się na wybranych aspektach organizacyjnych sprzyjających pogłębianiu się oraz rozwojowi wypalenia. Ważną implikacją teoretycznych refleksji wydaje się ciągle uwrażliwianie kadry zarządzającej na znaczenie kreowania odpowiedniego klimatu organizacyjnego, ale także podkreślanie konieczności szkoleń i treningów dla pracowników w zakresie strategii radzenia sobie ze stresem, zarządzania czasem, pogłębiania kompetencji psychospołecznych.

**Słowa kluczowe:** wypalenie zawodowe, kultura organizacyjna, klimat organizacyjny, czynniki sytuacyjno -organizacyjne, zarządzanie zespołem.

*Praca, praca, praca... Jest jedyną przyjemnością, której nikt nikomu nie żałuje.*

(W. Grzeszczyk, *Parada paradoksów*, 1985)

### 1. Wstęp

Tematyka wypalenia zawodowego od wielu lat jest obecna w międzynarodowej literaturze psychologicznej [Freudenberger 1974; Maslach 1976; Cherniss 1995; Sęk 2004; Tucholska 2009]. Zjawisko wypalenia stało się tematem wielu debat naukowych oraz praktycznych rozwiązań w postaci warsztatów szkoleniowych oraz treningów kompetencji psychospołecznych chroniących pracowników różnych branż, mających ustawiczny kontakt z klientami lub podopiecznymi przed jego patologicznymi skutkami [Schaufeli 2004]. W niniejszym tekście chciałabym dokonać przeglądu istniejących koncepcji oraz wyników badań na temat organizacyjno-sytuacyjnych korelatów lub nawet uwarunkowań wypalenia zawodowego. Badania nad wypaleniem najczęściej koncentrują się na wybranych aspektach tej tematyki, podkreślają znaczenie czynników osobowościowych, łączą relacje wypalenia ze strategiami radzenia sobie ze stresem [Tucholska 2009], koncentrują się na analizach klinicznych różnych aspektów wypalenia [Freudeberger 1974]. Helena Sęk – polska pionierka badań nad zjawiskiem wypalenia – podkreśla jednak w swoich pracach

potrzebę prowadzenia dalszych pogłębionych analiz w obszarach dotyczących uwarunkowań tego zjawiska [Sęk 1996].

Współczesne przemiany społeczno-gospodarcze, coraz szybciej zmieniająca się rzeczywistość organizacyjna zmuszają do refleksji nad efektywnością pracownika postawionego przed coraz nowszymi, nierzadko bardziej obciążającymi zadaniami oraz celami. Biorąc pod uwagę wymagania rynku pracy, należy stwierdzić, że coraz większego znaczenia nabierają czynniki tkwiące w samej organizacji, które to w zależności od swojej specyfiki i charakteru różnorodnie oddziałują na zatrudnione osoby [Kopec, Kotzian 2009].

## 2. Wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe pojawiło się w tekstach naukowych w połowie lat 70. w Stanach Zjednoczonych. Tematyka ta była wówczas propagowana przez psychiatrę Roberta Freudenbergera, który opisywał objawy zmęczenia pracą w grupie wolontariuszy pracujących z narkomanami, oraz przez psychologa Christine Maslach, która prowadziła pierwsze badania empiryczne wśród osób pracujących w zawodach społecznych (pielęgniarki, lekarze, nauczyciele, wychowawcy, policjanci, pracownicy społeczni) (za: [Sęk 2000]).

Najczęściej wykorzystywaną definicją wypalenia jest ta opracowana przez Maslach oraz Susan Jackson [Maslach 1998]. Autorki nazywają wypalenie psychologicznym zespołem wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonania osobistych, który może wystąpić u osób mających w pracy kontakt z ludźmi.

Wyczerpanie emocjonalne cechuje się nadmiernym zmęczeniem oraz poczuciem wyczerpania emocjonalnych zasobów. Elementem tej kategorii jest przede wszystkim wyczerpanie fizyczne, charakteryzujące się następującymi cechami: brak energii, chroniczne zmęczenie, osłabienie, podatność na wypadki, napięcie i kurcze w obrębie szyi i ramion, bóle pleców, zmiana zwyczajów żywieniowych, zmiana wagi ciała, zwiększona podatność na przeziębienia i infekcje wirusowe, zaburzenia snu, koszmary senne. Wyczerpanie emocjonalne stanowi kategorię drugą, w której skład wchodzi: uczucie przygnębienia, uczucie bezradności i beznadziejności, niepohamowany płacz, dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji, uczucie rozczarowania, poczucie pustki emocjonalnej, pobudliwość, zniechęcenie, brak chęci do działania. Wyczerpanie psychiczne charakteryzuje się następującymi cechami: negatywnym nastawieniem do siebie, pracy i życia, wykształceniem nastawienia dezawuującego klientów (cynizm, lekceważenie, agresja), utratą szacunku do siebie, poczuciem własnej nieudolności, niskim poczuciem własnej wartości, zerwaniem kontaktów z klientami i kolegami. Przedstawione symptomy uniemożliwiają efektywną pracę i zaangażowanie pracownika w wykonywane zadania.

Kolejnym komponentem modelu wypalenia zawodowego jest depersonalizacja. Określa ona specyficzny stosunek jednostki do innych, który wyraża się w negatyw-

nym i nadmiernym dystansowaniem się w kontaktach interpersonalnych. Związana jest z powierzchownością, ze sformalizowaniem kontaktów, z obwinianiem za niepowodzenia w pracy. Ostatni składnik modelu wypalenia to obniżenie zadowolenia z osiągnięć zawodowych. Przejawia się ono spadkiem własnej skuteczności i efektywności pracy. Charakterystyczna jest również tendencja do oceny własnej pracy i jej efektów w negatywnych kategoriach. Ponadto objawia się utratą zdolności do rozwiązywania pojawiających się problemów i niemożnością przystosowania się do trudnych warunków pracy. Dodatkowo w relacjach interpersonalnych może przyjmować formy zachowań agresywnych lub ucieczkowych, np. absencja w pracy. Trudności w radzeniu sobie z wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy sprzyjają depresyjności i poczuciu braku kompetencji.

Model wypalenia zawodowego według Christiny Maslach pokazuje, iż zjawisko to łączy w sobie elementy związane z osobowościowymi predyspozycjami, takimi jak doświadczany stres z elementami natury społecznej, między innymi nadmiernymi wymaganiami stawianymi przez pracę zawodową. Trójwymiarowy model wypalenia pokazuje, iż problem ten dotyczy relacji: osoba–praca zawodowa. Odpowiednie dopasowanie między osobą a pracą implikuje harmonijność funkcjonowania, zaangażowanie oraz satysfakcję z pracy. Kiedy takiego dopasowania nie ma, pojawia się stres, który narastając, prowadzi do wypalenia zawodowego. Kolejne badania psychologiczne, w tym Leitera (1990, 1991, 1993) oraz Byrne (1994) udowodniły szczególną rolę obciążenia pracą oraz niedostatków zasobów jednostki w procesie powstawania syndromu wypalenia zawodowego (za: [Sęk 2004]). Do tych ostatnich należą: strategie zaradcze, wsparcie społeczne, autonomia, udział w podejmowaniu decyzji, umiejętności niezbędne do wykonywania określonego zawodu oraz dyspozycje psychiczne.

Egzystencjalne podejście do zjawiska wypalenia rozwinęła A. Pines, która zdefiniowała syndrom jako „stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania wywołany długotrwałym zaangażowaniem w sytuacji zbyt obciążającej emocjonalnie” [Pines, Aronson 1988, s. 9] (za [Tucholska 2003]). To, co jest charakterystyczne dla koncepcji Pines, to umiejscowienie przyczyny wypalenia zawodowego. Zdaniem autorki ludzie wypalają się, kiedy uznają, iż praca zawodowa może nadać sens ich życiu, ale zamiast oczekiwanych sukcesów i uznania dostarcza porażek, rozczarowań i zawodów. Jest to szczególnie trudne dla ludzi, którzy upatrują sens swojego życia w pracy zawodowej. Ponadto autorka sugeruje, że wypalenie dotyczy nie tylko obszaru zawodowego, ale również pozazawodowego, na przykład małżeństwa, działalności politycznej [Tucholska 2003].

U podstaw modelu Pines, zwanego motywacyjnym, leży założenie, że wypalić się mogą tylko ludzie, którzy mają silną motywację, mocno angażujący się w pracę zawodową. Stresujące środowisko zawodowe zawiera elementy utrudniające osiągnięcie zamierzonych celów. Zalicza się do nich najczęściej: nadmiar obowiązków, sprzeczne żądania, pośpiech, brak potrzebnego sprzętu. Sprzyja ono niezadowoleniu i porażkom, które deprymują i zniechęcają jednostkę, co w gruncie rzeczy prowadzi

do wypalenia zawodowego. Zatem wypala nie tyle sama praca, ale brak oczekiwanego odwzajemnienia i zawodowego spełnienia, które wyraża się osiągnięciem zamierzonych celów.

W latach 90. pojawiły się w literaturze przedmiotu charakterystyki zjawiska wypalenia uwzględniające konteksty sytuacyjno-organizacyjne [Golembiewski i in. 1996; Cherniss 1993; Maslach 1998]. Koncepcja Chernissa, uwzględniająca brak kompetencji zaradczych pracownika jako przyczynę wypalenia, charakteryzuje zjawisko jako wielofazowy proces, w którym zachodzą negatywne zmiany postaw i zachowań pod wpływem napięcia wywołanego pracą charakteryzujące się poczuciem rozczarowania i utratą żywionych przez jednostkę oczekiwań związanych z pracą. Pierwszy etap wypalenia określił Cherniss jako sprzeczność związaną z posiadanymi przez jednostkę kompetencjami a wymaganiami stanowiska pracy.

Autor tej koncepcji zwrócił uwagę na rolę strategii zaradczych w procesie powstawania wypalenia zawodowego. Zbyt obciążające wymagania zawodowe połączone z defensywnymi sposobami radzenia sobie ze stresem, takimi jak unikanie czy wycofanie, w sposób istotny przyczyniają się do powstawania wypalenia zawodowego. Uruchomienie natomiast aktywnych i efektywnych strategii zaradczych powoduje spadek napięcia i powrót do równowagi. Umożliwiają one skuteczne rozwiązywanie problemów w pracy, osiąganie zamierzonych celów zawodowych oraz umacniają przekonanie o skuteczności własnych działań, które mają rolę profilaktyczną, jeśli chodzi o wypalenie. Przekonanie, że jest się zdolnym do kontroli zdarzeń, realizacji zamierzeń, wzmacnia poczucie własnego profesjonalizmu i kompetencji, co skutkuje tym, że praca zawodowa staje się zajęciem mniej stresującym. Jednostki o wysokim poczuciu własnej skuteczności, znajdując się w sytuacji trudnej, próbują ją aktywnie zmienić lub elastycznie się do niej dostosować. Do przyczyn wypalenia związanych z sytuacjami występującymi w miejscu pracy Cherniss zaliczył między innymi: negatywne cechy oraz zachowanie klientów lub podopiecznych, biurokrację wyrażającą się przez nadmiar obowiązków administracyjnych, brak stymulacji do rozwoju, brak wspólnotowości udaremniający szanse na uzyskanie wsparcia, pomocy, ukierunkowania [Tucholska 2009; Cherniss 1993]. Organizacje mogą przysparzać jednostce nadmiernego stresu zawodowego poprzez niedostateczną informację wstępną, która szczególnie ważna wydaje się dla nowo zatrudnionych pracowników starających się zaadaptować w miejscu pracy, przez zbyt duże obciążenie pracą, rutynę oraz wąski zakres świadczonych usług wyznaczający konkretne granice działania. Kolejne ważne czynniki organizacyjne to w koncepcji Chernissa: mała zgodność z celami instytucji, kiedy to wartości wyznawane przez pracownika i pracodawcę nie są zbieżne, niedostatki w zakresie zarządzania i wspierania pracowników oraz występowanie społecznej izolacji, kiedy to pracownik jest zdany na siebie i nie może (choćby ze względów niedostępności fizycznej) współpracować z pozostałymi zatrudnionymi. Cherniss przypisywał szczególną rolę adaptacji do organizacji. Sugerował, że właśnie niepowodzenia związane z wprowadzeniem pracownika na stanowiska pracy prowadzą do tzw. szoku zawodowego i przyczyniają się do potęgowania w nim uczucia izolacji.

Z kolei podejście Golembiewskiego [Golemiewski, Scherb, Boudreau 1993] akcentuje dodatkowo negatywne konsekwencje dla instytucji wynikające z faktu wypalania się pracowników. Wypalenie jest spowodowane pracą w przeciążających dla jednostki warunkach i bezpośrednio przejawia się w pogorszeniu jakości pracy zawodowej. Ponadto dotyczy wszystkich profesji, a nie tylko osób pracujących w obszarze zawodów społecznych. Na skutek badań empirycznych autor zaproponował nieco odmienny przebieg syndromu: pogłębianie się zjawiska wypalania. Podkreślał mianowicie, że początkowo obserwuje się u pracownika obniżenie satysfakcji z pracy, następnie podwyższenie napięcia przy wykonywaniu czynności zawodowych, pogorszenie jakości pracy, spadek samooceny, tendencje do zmiany pracy oraz pojawianie się fizycznych symptomów. Następnie obserwuje się wzrost negatywnych stanów afektywnych oraz nasilenie dalszych objawów psychiatrycznych. Nie wszyscy przechodzą przez wyodrębnione fazy, jednak autor podkreśla znaczną utratę kondycji u wszystkich badanych podczas pogłębiania się wypalania [Golembiewski, Scherb, Boudreau 1993].

Wypalenie zawodowe może być także zainicjowane w wyniku stopniowego narastania rozczarowania pracą zawodową [Edelwich, Brodsky 1980]. Spowodowane jest to rozwianiem idealistycznych opinii na temat pracy i konfrontacji z często bardzo trudną rzeczywistością. Czynniki sytuacyjno-organizacyjne sprzężone z wypaleniem to zdaniem autorów: brak jasno określonych kryteriów oceny pracy, brak możliwości rozwoju zawodowego, niskie płace, niski status społeczny wykonywanej pracy, brak wsparcia instytucjonalnego. Autorzy opisują wypalenie jako stopniowe przechodzenie od fazy entuzjazmu związanego z podjęciem pracy, poprzez stagnację odnoszącą się do oszacowywania adekwatności własnego wynagrodzenia za pracę, frustrację aż do apatii obserwowanej jako wycofywanie się z aktywności zawodowej, pogłębiająca się depersonalizacja oraz rutyna w pracy. Z pewnością ograniczeniem przedstawianej koncepcji jest zawężenie jej jedynie do upatrywania genezy zjawiska wypalania w czynnikach organizacyjnych. Istotne jest jednak akcentowanie roli i znaczenia tychże czynników oraz konieczność podjęcia w organizacji fazy interwencji opartej na wsparciu pracownika i eliminacji symptomów wypalania.

Podsumowując różnorodne koncepcje omawianego zjawiska, podkreślić należy fakt, iż wypalenie zawsze powoduje negatywne konsekwencje zarówno dla samego pracownika (wyczerpanie fizyczne, emocjonalne, psychiczne, spadek poczucia skuteczności, objawy somatyczne), ale i organizacji, z którą jest związany (obniżenie jakości usług, spadek wydajności pracy, zaburzenie funkcjonowania, liczne absencje itp.).

Szczególnie ważne w zapobieganiu wystąpieniu zjawiska wypalania zawodowego z perspektywy osób zarządzających wydaje się umiejętne rozpoznawanie symptomów wypalania u pracowników w odróżnieniu od symptomów przeżywanego stresu [Half 1995]. Ważnym działaniem bezpośredniego przełożonego byłoby więc obserwowanie swoich podwładnych i wyłapywanie sytuacji, w których wydajność

pracownicza znacząco spada, pomimo przekonania jednostki, że daje z siebie więcej niż otrzymuje. Działaniami organizacyjnymi wspierającymi pracownika, który zaczyna doświadczać wypalenia, byłyby podział obowiązków i zachowanie niezbędnego porządku, rozkładanie projektów na pojedyncze działania, ustalanie priorytetów oraz zapewnienie wsparcia merytorycznego w razie potrzeby. Bezpośrednie rozmowy z pracownikami oraz jasne określanie kryteriów oceny wraz ze skuteczną informacją zwrotną stanowią ważny element budowania wspierającego klimatu organizacyjnego [Wójcik, Czapińska 2008].

### **3. Znaczenie kultury i klimatu organizacyjnego w procesie wypalenia zawodowego**

Przedstawiane koncepcje uwzględniające czynniki sytuacyjno-organizacyjne sprzyjające wypaleniu opisują konsekwencje wynikające z posiadania przez organizację specyficznej kultury i klimatu.

Kultura organizacyjna stanowi charakterystykę organizacji. Przedstawia jej wartości, sposoby regulacji zachowań, standardy w niej obowiązujące i pojmowanie ewentualnych zmian czy przeobrażeń w firmie. Pojęciem „kultura organizacyjna” po raz pierwszy posłużył się E. Jacques, który w latach 40. XX w. przeprowadzał badania w fabryce Glacier, chociaż pierwsze koncepcje dotyczące zjawiska kultury organizacyjnej odnaleźć można w wypowiedziach Peryklesa z 431 r. p.n.e., kiedy przekonywał on Ateńczyków, że wygrana ze Spartanami jest możliwa dzięki sile tkwiącej w grupowym działaniu i podzieleniu wspólnego przekonania o wygranej [Fisher, Alford 2000]. Dopiero jednak w latach 80. i 90. kultura organizacyjna stała się tematem rozważań nauk o zarządzaniu. Stało się tak z powodu zetknięcia się amerykańskich przedsiębiorstw z innymi kulturami (przede wszystkim porównywanie procesu pracy z organizacjami japońskimi), a także ze względu na sukcesy przedsiębiorstw pochodzących z innych kultur [Paluchowski 1998].

Większość naukowców zajmujących się organizacjami podkreśla ogromny wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstwa. Wiele prowadzonych współcześnie badań potwierdza wpływ kultury na poprawę funkcjonowania organizacji [Cameron, Quinn 2003]. Znaczenie kultury dla organizacji opiera się na eliminacji niepewności, zapewnieniu wszystkim jej członkom jednego systemu interpretacji. Kultura organizacji buduje grupową tożsamość, stwarza wspólne więzi i wzajemne zaangażowanie. Kultura przedsiębiorstwa wpływa nie tylko na funkcjonowanie organizacji, ale oddziałuje na poszczególne jednostki; wpływa na morale pracowników (tj. ich postawę wobec całej organizacji lub specyficznych czynników – kierownictwo, współpracownicy, system wzmocnień, postawa tworząca atmosferę [Paluchowski 1998]), zaangażowanie, wydajność w pracy, zdrowie fizyczne oraz stan emocjonalny.

Hofstede określił podstawowe wymiary pozwalające zidentyfikować różnice między organizacjami. Wyróżnił: dystans władzy, odnoszący się do postrzegania

przez pracowników formalnej hierarchii organizacyjnej oraz określający różnice statusów społecznych i organizacyjnych; indywidualizm vs kolektywizm, odnoszący się do zakresu, w jakim pracownicy są skłonni zaakcentować prymat wspólnych interesów nad jednostkowymi; męskość vs kobiecość, czyli wymiar wartości tradycyjnie uznawanych za męskie i kobiece, a także konfucjański dynamizm oznaczający stopień, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować sytuację niepewności zmiany i możliwości działania mimo braku formalnych procedur (za: [Zbiegień-Maciąg 2002]). Na podstawie opisanych wymiarów Hofstede określił cztery typy kultur organizacyjnych; są to: kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo, w której ważne jest przestrzeganie formalnych reguł, a indywidualizm traktowany jest jako zagrożenie, jest to kultura typowa dla organizacji o sztywnej strukturze i rygorystycznych procedurach; następny typ to kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury, w której relacje między osobami w hierarchii są w mniejszym stopniu sformalizowane, a najważniejsze jest współdziałanie oraz zapewnienie dobrej atmosfery w pracy; kolejnym rodzajem jest kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup, w której to wymaga się zaangażowania, umiejętności twórczego podejścia do problemów; cechuje ona korporacje, w której pracownicy rywalizują ze sobą, oraz kultura zorientowana na realizację zadań, w której istnieje „płynna” struktura i styl kierowania oparty na przywództwie i zaangażowaniu.

Przy diagnozowaniu kultury organizacji warto zwrócić uwagę także na typologię Deala i Kennedy’ego, którzy obrazowo przedstawili codzienne doświadczenia pracowników korporacji. Opisali oni kulturę typu „wszystko albo nic”: jako świat indywidualistów, „gwiazd” z wielkimi ideami. Jest to kultura ceniąca szybkie tempo działania oraz niekonwencjonalne metody pracy. Premiuje się w niej sukcesy i zwycięstwa, natomiast porażki są bezwzględnie obnażane. Kultura „chleba i igrzysk”, w której panuje orientacja na zewnątrz, zgodnie z dewizą, że to otoczenie pełne jest możliwości, premiuje aktywność. Świętuje się w niej wiele wesołych uroczystości, często są przyznawane odznaczenia i nagrody. Analityczna kultura przedsięwzięć to kultura, w której wszystko skoncentrowane jest na podejmowaniu właściwych decyzji. Podejmuje się w niej częste i długoterminowe analizy. Dominuje stopniowe zdobywanie szczybli kariery, zarówno ubiór, jak i zachowanie powinny być wystarczająco formalne. Okazywanie emocji jest w tej kulturze naganne. W kulturze procesu, w której wszystko koncentruje się na procesie, a cel ogólny odgrywa rolę podrzędną, wartość stanowi perfekcyjna i dyskretna realizacja zadań. Pewne symbole statusu są cenione wyżej niż dodatkowe korzyści finansowe.

Opisując kulturę organizacji dokonać można za Schwartzem i Davisem rozróżnienia na kulturę pozytywną, czyli konstruktywną (motywującą do wydajnej pracy, oraz pomagającą efektywnie odpowiadać na różne zmiany), vs negatywną. Kultura negatywna („biuropatologia” odznacza się znacznym chłodem emocjonalnym, depersonalizacją relacji, subordynacją pracowników, konserwatyzmem, izolowaniem i antypatią pracowników względem siebie (za: [Zbiegień-Maciąg 2002]).

W zależności od panującej w organizacji kultury pracownik doświadcza różnych konsekwencji związanych z wyznawanymi w przedsiębiorstwie wartościami. Biorąc pod uwagę nie tylko niedostosowanie pracownika do stanowiska pracy (wspomina- ne przy okazji omawiania ujęcia Chernissa), ale i fakt, iż pracownik nie zaadaptuje się do zasad panujących w firmie, i to, że charakteryzują go pewne cechy predyspo- nujące do wypalenia zawodowego (wysoki neurotyzm, zewnętrzne umiejscowienie kontroli, brak strategii radzenia sobie ze stresem itp. [Krawulska-Ptaszyńska 1992]), możemy przypuszczać, że w dość krótkim czasie pojawi się u niego doznanie znu- żenia pracą oraz stopniowo narastać będą frustracja i apatia.

Kultura organizacji jest pojęciem – omnibusem [Paluchowski 1998]. Zastąpiła także obszar badań związany z tematyką klimatu organizacyjnego, dlatego też często w literaturze ujmowana jest jako komponent klimatu, jego przyczyna lub jego rów- noważnik. Tymczasem klimat należałoby traktować jako wyraz indywidualnych przekonań jednostki będącej częścią organizacji. Paluchowski określa klimat jako zbiór zjawisk charakterystyczny dla konkretnej organizacji, który kształtuje się pod wpływem cech rynkowych, kulturowych oraz organizacyjnych i który poprzez swo- je działanie w perspektywie czasu powoduje wzrost efektywności działań pracowni- czych bądź wręcz przeciwnie – działa na pracowników blokująco.

Kolb zdefiniował trzy główne rodzaje klimatu organizacyjnego (za: [Lipińska- -Grobelny 2007]). Klimat wspierający w organizacji zdaniem autora cechuje stawia- nie pracownikom wysokich, zrozumiałych, ale i jasno określonych wymagań zawo- dowych. Pracownicy ponoszą osobistą odpowiedzialność za wykonywane zadania. W takiej organizacji propaguje się pracę zespołową. Lider wydaje się osobą kompetentną oraz przyjaźnie ustosunkowaną do podwładnych. Komunikacja jest dwu- stronna.

Przeciwieństwem tej charakterystyki jest opis organizacji cechującej się klima- tem autokratycznym. Pracownicy w takiej organizacji otrzymują niejasne i niespre- cyzowane zadania, nie są osobiście zaangażowani w ich realizację. Są raczej karani niż nagradzani za sukcesy. Przełożony nie cieszy się akceptacją ani szacunkiem. Dominuje komunikacja jednostronna. Pośredni typ klimatu oscyluje zdaniem autora pomiędzy typem wspierającym a autokratycznym. Funkcjonowanie w organizacji autokratycznej z pewnością przysparza więcej doświadczeń negatywnych i prowa- dzić może do szybkiego rozczarowania zawodowego.

#### **4. Zakończenie**

Wypalenie zawodowe w świetle literatury przedmiotu jest niejako konsekwencją długoterminowego doświadczenia przez jednostkę zbyt wysokich kosztów zwłasz- cza w sferze relacji z otoczeniem [Mesjasz, Zaleski 2001].

Ze względów praktycznych należałoby koncentrować się w badaniach empi- rycznych nad poznawaniem dynamiki tego zjawiska w odniesieniu do jego organi- zacyjnych korelatów.



Praca zawodowa stanowi ogromną część naszego życia. Tempo pracy, rosnące wymagania, zmiany na rynku pracy i w sytuacji gospodarczej powodują, że obciążenia związanych z pracą będzie coraz więcej. Tematyka wypalenia ma więc marne szanse na dezaktualizację. Z tego względu ważną implikacją teoretycznych refleksji byłoby uwrażliwienie kadry zarządzającej na znaczenie kreowania wspierającego klimatu i kultury organizacyjnej, podkreślanie konieczności szkoleń i treningów dla pracowników w zakresie strategii radzenia sobie ze stresem, zarządzania czasem, kompetencji psychospołecznych.

Podkreślając znaczenie organizacyjno-sytuacyjnych czynników sprzyjających wypaleniu, warto jednak pamiętać, że aby się wypalić, trzeba najpierw płonąć.

## Literatura

- Edelwich J., Brodsky A., *Burn-Out. Stages of Disillusionment in the Helping Professionals*, Human Science Press, New York 1980.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Cherniss C., *Role of professional self – efficacy In the etiology and amelioration of burn-out*, [w:] W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Taylor & Francis, Washington, DC 1993, s. 135-149.
- Cherniss C., *Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists And Lawyers Recover from Stress and Disillusionment*, Rutledge, New York 1995.
- Fisher C., Alford R., *Consulting on culture. A new bottom line*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2000, s. 206-217.
- Freudneberger H.J., *Staff burn-out*, "Journal of Social Issues" 1974, 18 (3), s. 1-47.
- Golembiewski R.T., Scherb K., Boudreau R.A., *Burnout in cross – national settings. Generic and model – specific perspectives*, [w:] W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Taylor & Francis, Washington, DC 1993, s. 217-236.
- Golembiewski R.T., Boudreau R.A., Munzenrider R.F., Luo H., *Global Burnout: A Worldwide Pandemic Explored by the Fase Model*, JAI Press, Greenwich, CT 1996.
- Half R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, WNT, Warszawa 1995.
- Krawulska-Ptaszyńska A., *Analiza czynników wypalenia zawodowego u nauczycieli szkół średnich*, „Przegląd Psychologiczny” 1992, t. XXXV, nr 3, s. 403-410.
- Kopec H., Kotzian J., *Blaski i cienie outplacementu*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 6, s. 32-36.
- Lipińska-Grobelny A., *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Maslach C., *Burned-out*, "Human Behaviour" 1976, 5, 16-22.
- Maslach C., *A multidimensional theory of burnout*, [w:] C.L. Cooper (red.), *Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press, New York 1998, s. 68-85.
- Mesjasz J., Zaleski Z., *Koszty sukcesu w zarządzaniu*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, AE, Wrocław 2001, s. 362-377.
- Paluchowski J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. IV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 161-171.
- Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

- Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania*, Zakład Wydawniczy K. Domke, Poznań 1996.
- Tucholska S., *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2003.
- Tucholska S., *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2009.
- Wójcik M., Czapińska M., *Zmiany klimatu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12/225, s. 43-46.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

## SITUATIONAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS CONNECTED WITH BURN-OUT SYNDROME

**Summary:** The article takes into account issues describing situational and organizational factors connected with or even conditioning the burn-out syndrome. Selected theories about the subject are shown and discussed. Aside from presenting different approaches, there is important partiality in burn-out development springing from organizational culture and organizational climate among employees. Considering the consequences of burning out for employees and organisations has become the topic which is never outdated.