

## WYPALENIE ZAWODOWE<sup>1</sup>

### Wprowadzenie

Wypalenie zawodowe jest jednym z czynników destrukcyjnie wpływających na funkcjonowanie pracowników. Zainteresowanie tym niekorzystnym zjawiskiem ze strony przedsiębiorstw wzrasta, gdyż w jego wyniku zmniejsza się efektywność pracy, a więc wielkość dochodów firm. Z oczywistych względów wypaleniu pragną przeciwstawić się pracodawcy, ale również pracownicy, u których powoduje ono silne negatywne emocje, złe samopoczucie, niezadowolenie z pracy, utratę zaangażowania i frustrację – chcą go unikać, albo chociażby zminimalizować.

Zjawisko wypalenia zawodowego wzrasta w wyniku rozwoju cywilizacyjnego, postępu technicznego, technologicznego i informacyjnego, wzrostu ilości informacji i szybkości ich przekazywania, zwiększającej się złożoności procesu pracy i jego intensyfikacji oraz rosnących wymagań stawianym pracownikom.

Wypalenie zawodowe często dotyka ludzi bardzo aktywnych, o wysokim poziomie motywacji, stawiających sobie wygórowane wymagania, dążących do perfekcyjnego wywiązywania się z obowiązków zawodowych oraz tych, którzy sens życia upatrują wyłącznie w sukcesach zawodowych. Pojawia się często również u uzależnionych od pracy pracoholików, którymi kieruje przymus intensywnej pracy.

Pracownicy dotknięci wypaleniem odczuwają negatywny stosunek do pracy i jej uczestników, bezradność, zniechęcenie, osamotnienie, niekompetencję, niską samoocenę, poczucie bycia odosobnionym itp. Niepożądaną konsekwencją wypalenia jest deformacja osobowości i nieprawidłowości rozwoju. Psychologowie formułujący teorie zawodowej deformacji osobowości wskazują na wiele aspektów tego procesu, szczególne znaczenie przypisują oparciu społecznemu, dzięki któremu proces zniekształceń osobowości może zostać zahamowany.

Zjawisko wypalenia zawodowego zagraża przede wszystkim osobom zatrudnionym w zawodach polegających na pracy z ludźmi, na intensywnych kontaktach z nimi i dotyczy szczególnie tych zawodów, w których praca związana jest z pomaganiem innym ludziom. Są to przede wszystkim pracownicy socjalni, doradcy, terapeuci, nauczyciele, psychologowie, lekarze, pielęgniarki, opiekunowie ciężko chorych osób itp. Wówczas, gdy uświadamiają sobie własną bezsilność, że nie są w stanie nic więcej zrobić dla innych, ich wypalenie potęguje się.

---

<sup>1</sup> J. Wilsz, *Wypalenie zawodowe*, „Pedagogika Pracy” 2008, nr 52, s. 111-122.

Aby skutecznie zapobiegać przejawom wypalenia zawodowego, takim jak: spadek chęci do pracy, obniżenie jej jakości, apatia, przemęczenie, utrata motywacji, brak chęci do podejmowania nowych zadań, wyczerpanie emocjonalne, brak satysfakcji z wykonywanej pracy itp. – należy poznać to zjawisko i jego mechanizmy.

### **Wypalenie zawodowe w opiniach specjalistów**

Cary Cherniss pod pojęciem wypalenia rozumie ogromny opór przed codziennym pójściem do pracy, uczucie zawodu wobec samego siebie, złość i niechęć, poczucie winy, brak przydatności i bezcelowość własnej aktywności, brak odwagi i obojętność, negatywizm, izolacja i wycofanie się, codzienne uczucie zmęczenia i wyczerpania, częste „spoglądanie na zegarek”, wielkie zmęczenie po pracy, utrata pozytywnych uczuć do klientów, niezdolność do koncentrowania się na jego problemach, przesuwanie terminów spotkań, stereotypizacja klientów, okazywany im cynizm, zakłócenia snu, nieustępliwość i niechęć do zmian, nadmierna nieufność, częsta nieobecność w miejscu pracy i inne<sup>2</sup>. Justyna Syroka określa wypalenie zawodowe jako „wielowymiarowe zjawisko, na które składa się *poczucie wyczerpania* pracą, *cyniczna postawa* wobec niej i czynników z nią związanych oraz *brak efektywności*”<sup>3</sup>.

Wypalenie zawodowe jest negatywnym „stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, który są obciążające pod względem emocjonalnym”<sup>4</sup>, który jest końcowym rezultatem postępującego rozczarowania i rozgoryczenia. Stan ten ujawnia się powoli lub nagle, powstaje w wyniku działania długotrwałych negatywnych uczuć, rozwijających się w pracy i w obrazie własnym człowieka, wiąże się z „długotrwałym przeciążeniem pracą i powoduje obniżenie produktywności, wyczerpanie, łatwość irytowania się, sztywność zachowań oraz wycofanie społeczne”<sup>5</sup>. Skrajną postacią wypalenia się jest zjawisko niespodziewanej śmierci w wyniku przepracowania i stresu. Oficjalnie pierwszy taki przypadek odnotowano w Japonii w 1969 roku.

W podejściu społeczno-poznawczym wypalenie definiuje się jako „zespół objawów pojawiających się u osób wykonujących zawody, w których bliski kontakt interpersonalny, pełen zaangażowania, i cechy osobowości profesjonalisty stanowią podstawowe instrumenty czynności zawodowych decydujące o poziomie wykonywania zawodu, o sukcesach i niepowodzeniach zawodowych”<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Charakterystykę wypalenia przedstawioną przez C. Chernissa cytuję za J. Flegler, *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2001, s. 87.

<sup>3</sup> J. Syroka, *Wypalenie zawodowe – koszty indywidualne i społeczne*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S.A. Witkowski, tom VI, Wrocław 2003, s. 366.

<sup>4</sup> A.M. Pines, *Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej*, tłum. M. Żywicki, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny. Mechanizmy. Zapobieganie*, tom siódmy, red. H. Sęk, Warszawa 2000, s. 35.

<sup>5</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, tłum. G. Kranas, Warszawa 2002, s. 458.

<sup>6</sup> H. Sęk: *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, [w:] *Wypalenie zawodowe...*, s. 84.

Według Christiny Maslach wypalenie jest to „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, które może wystąpić u osób, pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”<sup>7</sup>, o następujących symptomach:

- emocjonalne wyczerpanie: odnosi się do poczucia danej osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały w znacznie uszczuplone, osoba taka odczuwa odpływ sił i pustkę, wywołane nadmiernymi wymaganiami psychologicznymi i emocjonalnymi. Wyczerpanie to często jest powodowane przeciążeniem pracą lub nierealistycznie wysokimi oczekiwaniami;
- depersonalizacja: dotyczy negatywnego, bezdusznego, cynicznego lub zbyt obojętnego reagowania na innych ludzi, którzy zwykle są odbiorcami usług danej osoby lub przedmiotem opieki z jej strony, przejawia się w obniżonej wrażliwości na nich i ich problemy;
- obniżenie oceny własnych dokonań: odnosi się do spadku poczucia swych kompetencji i sukcesów w pracy, przejawia się przekonaniem, że własne działania i wysiłki są marnotrawione<sup>8</sup>.

R.T Golembiowski i R.F. Munzenrider<sup>9</sup> wyszczególniają osiem faz wypalenia zawodowego<sup>10</sup>, różniących się poziomem poszczególnych wymiarów:

Faza I – niski poziom wszystkich wymiarów wypalenia (syndrom nie istnieje).

Faza II – wysoki poziom depersonalizacji, niski poziom wyczerpania emocjonalnego i poczucia osiągnięć.

Faza III – wysoki poziom poczucia osiągnięć osobistych, niski poziom depersonalizacji i wyczerpania emocjonalnego.

Faza IV – wysoki poziom depersonalizacji i poczucia osiągnięć osobistych, niski poziom wyczerpania emocjonalnego.

Faza V – wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego, niski poziom poczucia osiągnięć osobistych i depersonalizacji.

Faza VI – wysoki poziom depersonalizacji i wyczerpania emocjonalnego, niski poziom poczucia osiągnięć osobistych.

Faza VII – wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego i poczucia osiągnięć osobistych, niski poziom depersonalizacji.

Faza VIII – wysoki poziom wszystkich wymiarów wypalenia (syndrom ma największe nasilenie).

<sup>7</sup> Ch. Maslach, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, tłum. J. Radzicki, [w:] *Wypalenie zawodowe...*, s. 15.

<sup>8</sup> Tamże, oraz D.P. Schultz, S.E. Schultz: *Psychologia a wyzwania...*, s. 447.

<sup>9</sup> R. Golembiowski, R.F. Munzenrider, *Phases of burnout*, New York 1988.

<sup>10</sup> Fazy te omówiłam opierając się na ich charakterystyce przedstawionej przez J.F. Terelaka w: J.F. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2005, s. 230.

Na początku procesu wypalenia pojawia się utrata autonomii, jeśli osoba dotknięta nią nie może temu przeciwstawić się, wówczas zjawisko to potęguje się i przyspiesza proces wypalenia, który doprowadza do całkowitego rozczarowania wszystkim co się wokół dzieje.

Powstanie syndromu wypalenia zawodowego upatruje się także w następujących przyczynach:

- frustracja z powodu braku sukcesu zawodowego;
- wielorakość interakcji dotyczących problemów innych ludzi;
- silna potrzeba zachowania profesjonalnego image'u – osoby pomagające innym ze względów zawodowych zmuszone są do ukrywania swoich własnych obaw i słabości, ponieważ ludzie potrzebują od nich określonego zachowania i stylu funkcjonowania. Utrzymanie profesjonalnego image'u jest trudne i w skrajnej formie może prowadzić do utraty kontaktu ze swoim „prawdziwym ja” tzw. maska pomagacza<sup>11</sup>.

Ujmowanie wielu aspektów zjawiska wypalenia pozwala, według Jana F. Trelaka, na wyodrębnienie niektórych wspólnych cech syndromu wypalenia zawodowego:

- *burnout* jest zespołem negatywnych postaw i zachowań związanych z wykonywanym zawodem;
- występuje on u osób, których praca polega na niesieniu pomocy innym ludziom lub na kontakcie z innym człowiekiem;
- praca taka często jest źródłem stresu i frustracji;
- w związku z ograniczonymi zasobami energii ludzkiej dochodzi do emocjonalnego, fizycznego i umysłowego wyczerpania<sup>12</sup>.

Wypalenie przedstawiane jest jako „powoli zaczynający się lub nagle ujawniający się stan wyczerpania cielesnego, duchowego lub uczuciowego występujący w życiu zawodowym, w czasie wolnym od pracy, w kręgu przyjaciół, w związku partnerskim i w rodzinie, często powiązany z awersją, mdłościami i myślami o ucieczce”<sup>13</sup>. Utrzymujące i nasilające się wypalenie doprowadza, do utraty zainteresowania pracą i obowiązkami, współpracownikami oraz podopiecznymi. Wysiłek, wkładany w pracę nie jest rekompensowany przez efekty, zostaje często zaniechany. Przedłużające się symptomy doprowadzają w końcu do faktycznego obniżenia poziomu wcześniej nabytych kompetencji. Człowiek traci zainteresowanie podnoszeniem swoich kompetencji i odczuwa niechęć do samorozwoju, inwestowania w rozwijanie swych możliwości.

Podstawowe przyczyny wypalenia sytuowane są w trzech płaszczyznach:

- indywidualnej, są to czynniki osobowościowe, które utrudniają a nawet całkowicie uniemożliwiają dostosowanie się człowieka do wymogów zastanej sytuacji;

<sup>11</sup> J.F. Terelak, *Psychologia organizacji...*, s. 280.

<sup>12</sup> J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Warszawa 1999, s. 226.

<sup>13</sup> J. Flegler, *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2001, s. 85.

- interpersonalnej, są to często pojawiające się konflikty interpersonalne, których ich uczestnicy nie są w stanie rozwiązać, również ze względu na brak umiejętności interpersonalnych;
- organizacyjnej, jest to głównie niewłaściwy styl zarządzania, narzucający ściśle sprecyzowane, sztywne rygory organizacyjne, który uniemożliwia pracownikom swobodę decyzyjną.

J. Syroka<sup>14</sup> widzi trzy symboliczne „ofiary” wypalenia: osobę dotkniętą procesem wypalania się, klienta stykającego się z wypalającym się pracownikiem oraz organizację, w której dana osoba pracuje.

Tatiana Rongińska i Werner A. Gaida<sup>15</sup> zwracają uwagę, że istotę syndromu wypalenia zawodowego stanowi rozbieżność między wymogami sytuacyjnymi a kompetencjami indywidualnymi jednostki. Interakcje jednostka–otoczenie mogą być opisane poprzez: miarę zbieżności między zdolnościami a wymogami sytuacji, stopień zadowolenia z własnych działań i oczekiwań oraz poczucie adekwatnej gratyfikacji za włożony wysiłek.

Rozbieżność między wysiłkiem własnym a uzyskiwanymi zarobkami powoduje niezadowolenie, poczucie rozczarowania oraz wyczerpania psychicznego, a w ostatniej fazie – wypalenie zawodowe.

T. Rongińska i W.A. Gaida we współpracy z Zakładem Psychologii Osobowości i Różnic Indywidualnych Uniwersytetu w Poczdamie badali indywidualne strategie radzenia sobie z problemami zawodowymi w kontekście konfrontacji jednostki z wymogami profesji, co pozwoliło na kształtowanie na ich podstawie indywidualnych strategii ich przetrwania. Zastosowali w tym celu polską wersję kwestionariusza, na podstawie którego określone były indywidualne zasoby jednostki w kontekście radzenia sobie z wymaganiami sytuacji zawodowej. W kwestionariuszu tym uwzględniono trzy podstawowe sfery osobowości istotne w pracy zawodowej:

- zaangażowanie zawodowe, wyrażane w następujących kategoriach:
  - subiektywne znaczenie pracy jako określenie miejsca pracy w życiu jednostki;
  - ambicje zawodowe jako dążenie do ciągłego doskonalenia zawodowego;
  - gotowość do wydatków energetycznych będąca miernikiem wkładu osobistego jednostki do wykonywania zadań zawodowych;
  - dążenie do perfekcji jako przekonanie o rzetelności i dokładności wykonywanej pracy;
  - zdolność do zachowania dystansu jako umiejętność odprężenia po godzinach pracy oraz przeznaczenie czasu wolnego na życie osobiste.
- odporność psychiczna i strategie zwalczania sytuacji problemowych, ujmowane w następujących kategoriach:

<sup>14</sup> J. Syroka, *Wypalenie zawodowe – koszty indywidualne...*, s. 357.

<sup>15</sup> T. Rongińska, W.A. Gaida, *Strategie radzenia sobie z obciążeniem w pracy zawodowej*, Zielona Góra 2003, s. 5-6.

- tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki jako skłonność do pogodzenia się z niepowodzeniem;
  - ofensywny styl radzenia sobie z problemami jako czynna i optymistyczna postawa wobec wyzwań i wymagań zawodowych;
  - równowaga wewnętrzna jako poczucie stabilności i komfortu psychicznego.
- emocjonalny stosunek do pracy, wyrażany w następujących kategoriach:
- poczucie sukcesu w pracy jako zadowolenie z osiągnięć zawodowych;
  - zadowolenie z życia dotyczące ogólnej sytuacji życiowej;
  - poczucie wsparcia społecznego jako świadomość wsparcia ze strony najbliższego otoczenia oraz poczucie bezpieczeństwa społecznego<sup>16</sup>.

Badania przeprowadzone przez T. Rongińską i W.A. Gaidę pozwoliły im zauważyć, że stosunek człowieka do pełnionych obowiązków nie jest bierny. Indywidualny wzór zachowań i przeżyć jest kreowany przez samą jednostkę, która jest współodpowiedzialna za to, co dzieje się w pracy, czy staje się ona dla niej źródłem satysfakcji, czy prowadzi do niezadowolenia i rozczarowań. Autorzy ci uważają, że „w pewnym sensie można mówić o tym, że człowiek jest zarówno sprawcą, jak i ofiarą takiego wielce niekorzystnego zjawiska, jakim jest opisywany tu syndrom wypalenia zawodowego”<sup>17</sup> i podkreślają, że w profilaktyce i zwalczaniu jego następstw podstawowe znaczenie mają indywidualne zasoby jednostki.

Według Ayala M. Pinesa „powodem wypalenia nie jest obiektywna porażka jako taka, lecz raczej poczucie danej osoby, że jej starania nie mają znaczenia ani sensu. Podobnie przed wypaleniem nie chroni obiektywny sukces jako taki, lecz raczej subiektywne odczucie, że robi się coś sensownego”<sup>18</sup>. Reasumując ten wątek, można powiedzieć, że sposób postrzegania środowiska zawodowego jest głównym czynnikiem, który decyduje o poczuciu sukcesu albo porażki, a w konsekwencji o wypaleniu zawodowym.

### **Wypalenie zawodowe a stres**

Wypalenie zawodowe ma ścisły związek ze stresem zawodowym. Uwarunkowania tych dwóch zjawisk są podobne. Brak poczucia własnej skuteczności sprzyja wypaleniu zawodowemu, które najczęściej powstaje w warunkach przewlekłego stresu.

Według Duane P. Schultz i Sydney Ellen Schultz<sup>19</sup> źródłem stresu mogą być trudności w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych, przeciążenie pracą a także niedociążenie pracą, zmiana, niejednoznaczność roli, konflikt roli, brak postępów w karierze zawodowej, przełożeni,

<sup>16</sup> Tamże, s. 8-12.

<sup>17</sup> Tamże, s. 52.

<sup>18</sup> A.M. Pines, *Wypalenie – w perspektywie...*, s. 56.

<sup>19</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, s. 457.

kontakt z osobami poddającymi się stresowi, praca przy zautomatyzowanej taśmie produkcyjnej oraz fizyczne warunki stresu. Efektami bezpośrednimi stresu mogą być zmiany w stanie zdrowia, zachowaniu oraz poziomie wykonywanych zadań. Dłużej trwający stres może wywołać zaburzenia psychosomatyczne.

Wielu psychologów pracy uważa, że sytuacja wypalenia zawodowego dotyczy konsekwencji stresu powstałego na skutek przepracowania. Ludzie, których dotknęło to zjawisko mają mniej energii i są mniej zainteresowani swą pracą, mają poczucie, że jest ona nieskuteczna i niedoceniana, odczuwają izolację i krzywdę, są wyczerpani emocjonalnie, apatyczni, usposobieni depresyjnie, poirytowani i znudzeni, mają skłonność doszukiwania się złych stron we wszystkich aspektach pracy, łącznie ze współpracownikami, oraz reagują negatywnie na sugestie innych ludzi, jakość ich pracy ulega pogorszeniu, chociaż jej ilość nie musi się zmniejszyć. W konsekwencji zmniejsza się zaangażowanie pracowników w wykonywane czynności, obniża się jej wydajność, maleje poczucie satysfakcji zawodowej.

Charakterystyczną cechą, która najlepiej odróżnia wypalenie od innych zjawisk, takich jak np. stres związany z pracą, zmęczenie, depresja, kryzys egzystencjalny, jest to, że wypalenie stanowi zawsze końcowy rezultat procesu stopniowej utraty złudzeń co do możliwości znalezienia głębszego sensu życia w pracy zawodowej, przy czym stres i zmęczenie mogą zdarzyć się każdemu w różnego rodzaju sytuacjach, natomiast syndrom wypalenia zawodowego dotyka te osoby, które oczekiwały, że w pracy znajdą sens życia.

Badania przeprowadzone przez Ch. Maslach<sup>20</sup> pokazały, że jeśli stres pojawiający się w działalności zawodowej, związany z obowiązkiem pozostawania w zażyłych kontaktach z ludźmi, które wymagają dużego zaangażowania emocjonalnego, jest długotrwały, prowadzi stopniowo do wypalenia zawodowego.

Według Heleny Sęk nawet nie tyle sam długotrwały stres, ale niepowodzenie, wynikające najczęściej z braku umiejętności radzenia sobie z nim powoduje wypalenie, gdyż jak twierdzi „czynnikiem kluczowym dla rozwoju wypalenia jest zgeneralizowane doświadczenie niepowodzenia w zmaganiu się ze stresem i powstanie przekonania o niemożliwości skutecznego radzenia sobie z trudnościami, uciążliwościami, konfliktami i frustracjami w życiu zawodowym”<sup>21</sup>.

Irena Heszen-Niejodek uważa, że efektywność radzenia sobie ze stresem zależy od indywidualnych właściwości podmiotu (wśród, których istotne znaczenie ma styl radzenia sobie), od rodzaju sytuacji stresowej (wśród jej właściwości ważną rolę odgrywa kontrolowalność sytuacji) oraz od jej dynamiki. Przebieg radzenia sobie zależy od właściwości indywidualnych podmiotu i właściwości sytuacji oraz od relacji między nimi. Przeprowadzone przez nią badania wykazały, że w sytu-

---

<sup>20</sup> Ch. Maslach, *Wypalenie się: utrata troski o człowieka*, [w:] *Psychologia i życie*, red. Ph.G. Zimbardo, F.L. Ruch, Warszawa 1998.

<sup>21</sup> H. Sęk, *Uwarunkowania i mechanizmy...*, s. 87.

acjach kontrolowanych bardziej efektywne są strategie „czujne”, a w sytuacjach niekontrolowanych – strategie „unikowe” oraz, że ludzie potrafią dopasowywać zachowania zaradcze do obiektywnych wymagań sytuacji, stosując raczej te strategie, które w danej sytuacji są bardziej efektywne<sup>22</sup>.

Kazimierz Wrześniewski<sup>23</sup> proponuje rozróżnienie pomiędzy stylem, strategią i procesem radzenia sobie ze stresem, uważa, że styl wraz ze strategią jest komplementarny w stosunku do procesu, ponieważ strategia jaką jednostka podejmuje wobec określonej sytuacji, stanowi efekt interakcji pomiędzy cechami tej sytuacji a charakterystycznym dla jednostki stylem radzenia sobie, jej aktualnym stanem psychofizycznym oraz innymi uwarunkowaniami, natomiast proces radzenia sobie ze stresem stanowi ciąg zmieniających się strategii w czasie.

Według Anny Starowicz odporność na stres oraz umiejętność efektywnego radzenia sobie z nim są dziś najbardziej poszukiwanymi cechami pracownika w doborze zawodowym. Przeprowadzone przez nią badania wykazały, że pewne cechy osobowości sprzyjają dobremu przystosowaniu i odporności na stres organizacyjny, „można do nich zaliczyć zrównoważenie emocjonalne, niski psychotyzm czy wewnętrzne umiejscowienie kontroli, które to cechy wiązały się z częstszym wyborem takich strategii jak asertywne działanie, a rzadszym wyborem unikania sytuacji trudnej”<sup>24</sup>. Wynika z tego, że jeśli osoby o takich cechach natkną się w pracy na trudności, będą usiłowały aktywnie sobie z nimi radzić.

Zgodnie z nowym modelem analizy zachowania się człowieka w sytuacjach stresowych, rozumianych jako sytuacje trudne, zaproponowanym przez Zofię Ratajczak<sup>25</sup>, najpierw występuje zdarzenie zagrażające (zagrożenie), które nazywane jest wzrostem prawdopodobieństwa utraty jakiejś cenionej przez człowieka wartości<sup>26</sup>, na przykład nieosiągnięcia celu (ryzyko porażki), poniesienia nadmiernych kosztów osiągnięcia celu (ryzyko straty zasobów), niebezpieczeństwa dla życia i zdrowia (ryzyko utraty życia i zdrowia), możliwość utraty dobrego imienia, dóbr materialnych, uczuć innych ludzi itp. Następnie pojawia się stres rozumiany jako stan emocjonalny (napięcie), odczuwany przez podmiot jako przykry i dezorganizujący jego aktywność, potem uruchamiany zostaje proces zaradczy, w którym człowiek dąży do minimalizacji strat, proces ten wpływa z kolei na poziom stresu, a jednocześnie na dalszy przebieg radzenia sobie. Konsekwencją procesu zarad-

---

<sup>22</sup> I. Heszen-Niejodek, *Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczyk, Katowice 2000.

<sup>23</sup> K. Wrześniewski, *Style a strategie radzenia sobie ze stresem. Problemy pomiaru*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu...*, s. 61.

<sup>24</sup> A. Starowicz, *Osobowość a radzenie sobie ze stresem w pracy*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki...*, s. 379.

<sup>25</sup> Z. Ratajczak, *Stres – radzenie sobie – koszty psychologiczne*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu...*, s. 65-87.

<sup>26</sup> Mówiąc językiem systemowym utratą najważniejszych dla człowieka wartości jest strata własnych zdolności sterowniczych. Temat ten szerzej omówiłam w: J. Wilsz, *Znaczenie samosterowności człowieka dla efektywnego funkcjonowania zawodowego*, [w:] *Edukacja wobec rynku pracy. Realia-możliwości-perspektywy*, red. R. Gerlach, Bydgoszcz 2003.



czego są negatywne skutki radzenia sobie, nazywane kosztami psychologicznymi, wynikającymi z aktywności zaradczej, które spowodowane są nadmiernym eksploatowaniem własnych zasobów.

Proces radzenia sobie może zakończyć się sukcesem albo porażką. W obydwu przypadkach pojawiają się koszty psychologiczne. Koszty te ze względu na rezultaty procesu radzenia sobie, w przypadku sukcesu, jest to świadomość, że drogo za niego zapłaciliśmy, a w przypadku porażki poczucie, że pomimo ogromnych starań ponieśliśmy fiasko. Koszty psychologiczne są doświadczanymi przez człowieka różnymi rodzajami dyskomfortów psychicznych, takich jak „poczucie lęku przed potencjalną stratą własnych zasobów «inwestowanych» nietrafnie, lęk przed swoistym bankructwem, co w psychologii stresu nazywane jest syndromem wypalenia się, a w psychologii pracy – wyczerpaniem”<sup>27</sup>.

Według J.F. Trelaka „korelacje między systemem wartości a wypaleniem zawodowym wskazują, że osoby, które preferują wartości wyższe, duchowe są mniej podatne na wypalenie niż osoby, dla których cenne są wartości materialne. Jednakże wśród wartości korelujących z wysokim wypaleniem się zawodowym znalazły się także takie jak: mądrość, odpowiedzialność i uczciwość, co świadczy o tym, że osoby bardziej angażujące się w pracę ponoszą większy koszt psychologiczny”<sup>28</sup>.

Dość zróżnicowane są opinie na temat związków między stresem a wypaleniem. Często zamiennie używa się określeń wypalenie i stres, dzieje się tak, ponieważ podobnie postrzegane są sytuacje, które doprowadzają do tych dwóch zjawisk. Faktycznie są to zjawiska odrębne, których znajomość, według Marii K. Grzegorzewskiej<sup>29</sup> pozwala następująco je zdefiniować:

- stres – nierównowaga stanu intelektualnego, emocjonalnego i fizycznego jednostki; powstaje na bazie percepcji przez jednostkę określonej sytuacji, która wywołuje pewne reakcje fizyczne i emocjonalne. Może to być stan pozytywny lub negatywny, w zależności od interpretacji danej sytuacji przez jednostkę;
- wypalenie się jednostki – syndrom będący emanacją postrzegania przez jednostkę niespełnionych potrzeb oraz niespełnionych oczekiwań. Charakteryzuje się progresywnym rozgorzeniem, któremu towarzyszą objawy o charakterze psychicznym i fizycznym, prowadzące do obniżenia szacunku wobec własnej osoby. Jest to stan powstający stopniowo w czasie.

Nie spotkałam by któryś z badaczy zjawiska wypalenia zgłębiał związek wypalenia z przystosowaniem zawodowym. Sądzę, że badania prowadzone w tym zakresie potwierdzą hipotezę, że im mniejsze zdolności przystosowawcze człowieka, tym większe prawdopodobieństwo jego wypalenia.

<sup>27</sup> Z. Ratajczak, *Stres – radzenie sobie...*, s. 79.

<sup>28</sup> J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa 2005, s. 282.

<sup>29</sup> M.K. Grzegorzewska, *Stres w zawodzie nauczyciela. Specyfika, uwarunkowania i następstwa*, Kraków 2006, s. 51.

## Wypalenie zawodowe pielęgniarek i nauczycieli

Maria Beisert przeprowadziła badania dotyczące przyczyn wypalenia się pielęgniarek. Zgrupowała uciążliwe i negatywne cechy zawodu pielęgniarki w następujących kategoriach:

- wymagania wynikające ze specyfiki zawodu;
- obciążenia psychiczne;
- brak warunków do leczenia;
- niskie zarobki;
- niski status zawodowy;
- zła współpraca zespołu leczącego;
- zła współpraca z pacjentem i jego rodziną oraz inne<sup>30</sup>.

Następnie dokonała analizy poglądów badanych pielęgniarek na temat swego zawodu, a szczególnie jego oceny, przez pryzmat cech uciążliwych i zniechęcających. Z jej badań wynika między innymi, że:

- liczba i rodzaj uciążliwych cech zawodu pielęgniarki, wymienianych przez badane, stanowiły jedną ze zmiennych w istotny sposób kształtującą bezpośrednio poczucie skuteczności zawodowej;
- ze wzrostem odczuwanych dolegliwości spada poczucie kompetencji, zwiększając w ten sposób poziom wypalenia;
- świadomość istnienia obciążeń zawodowych działa na wypalenie wyłącznie poprzez mechanizm obniżania skuteczności, a nie poprzez mechanizm obciążenia psychicznego<sup>31</sup>.

M. Beisert ujawniła dwa odrębne mechanizmy, z których jeden oparty jest na poczuciu obciążenia psychicznego a drugi na poczuciu skuteczności. Uważa, że rolę mechanizmu kluczowego odgrywa poczucie skuteczności. Jego znaczenie uwydatnia również rodzaj wpływu, jaki wywiera na obciążenie psychiczne, „poczucie wysokiej skuteczności zawodowej jest w stanie zahamować rozwój wyczerpania emocjonalnego – składnika wypalenia pozostającego pod szczególnie silnym wpływem stresu. Blokując wzrost wyczerpania nie dopuszcza pośrednio do zwiększenia depersonalizacji i obniżania satysfakcji zawodowej. W ten sposób poczucie wysokiej skuteczności stanowi mechanizm podwójnie istotny dla wypalenia zawodowego – wprost mu przeciwdziałając, pozwala na ograniczenie rozwoju drugiego mechanizmu współodpowiedzialnego za wzrost wypalenia”<sup>32</sup>.

Omówione mechanizmy wypalenia wydają się być równie ważne w odniesieniu do pracy lekarzy, u których poziom wypalenia, jak wykazały badania, które przeprowadzili Dirk Van Dieren-

<sup>30</sup> M. Beisert, *Przejawy, mechanizmy i przyczyny wypalenia się pielęgniarek*, [w:] *Wypalenie zawodowe...*, s. 202-204.

<sup>31</sup> Tamże, s. 204-205.

<sup>32</sup> Tamże, s. 210.

donck, Wilmar B. Schaufeli i Herman J. Sixma<sup>33</sup>, jest wyższy niż u pielęgniarek, lekarze ogólni w znacznie większym stopniu przejawiali symptomy wypalenia we wszystkich trzech zakresach (wyczerpanie emocjonalnego, depersonalizacja i obniżone poczucie dokonań osobistych).

Zbigniew Kwieciński dostrzega „masowe i głębokie wystąpienie w edukacji «syndromu wypalenia» intelektualnego i motywacyjnego”<sup>34</sup>. Syndrom ten pojawia się przede wszystkim u nauczycieli.

Zawód nauczyciela jest jednym z zawodów, w którym występują bliskie relacje interpersonalne, przede wszystkim z uczniami, „jest to zawód, w którym działa przewlekły stres i występują specyficzne uciążliwości oraz wydarzenia stresowe. Do stresorów specyficznych dla tego zawodu należą zachowania i cechy uczniów pozostające w sprzeczności z celami i oczekiwaniami wychowawczymi nauczyciela, takie jak brak zainteresowania nauką, niechęć do nauki, trudności w nauce na skutek różnych deficytów tkwiących w uczniu i jego środowisku (np. ubóstwo, braki przedmiotowe i brak warunków do nauki) (...) Akty agresji, zachowania problemowe uczniów wobec rówieśników i nauczyciela, kontakty w grupie, tendencje aspołeczne i przestępcze to stresory silnie zagrożające pracy nauczyciela. Współcześnie poziom obciążenia stresem szkolnym wzrósł nieporównanie nie tylko u uczniów, ale także u nauczycieli ze względu na wzrost przemocy stosowanej przez uczniów wobec rówieśników i nauczycieli”<sup>35</sup>.

Dla nauczycieli stresujące są również spotkania z rodzicami uczniów, rywalizacja między nauczycielami, a także często irracjonalne polecenia zwierzchników, niezyciowe zarządzenia administracyjne i inne mankamenty nieprawidłowo reformowanego systemu edukacyjnego.

W przypadku młodych nauczycieli rozpoczynających swą karierę zawodową ze szczególnie dużymi oczekiwaniami, wysokimi wymaganiami i wielkim entuzjazmem często mamy do czynienia ze zjawiskiem dość wczesnego pojawienia się symptomów wypalenia zawodowego, spowodowanych poszerzeniem zakresu niespełnionych oczekiwań.

Praca nauczyciela narażona jest na następujące zagrożenia:

- jeśli ktoś po swoim zawodzie spodziewa się wyłącznie ograniczeń, uzależnień i dyskryminacji, będzie się w nim czuł ciągle pokrzywdzony i sfrustrowany, mimo że wcale nie będzie miał ku temu powodów;
- jeśli ktoś przystępuje do zawodu nauczyciela z romantycznym przekonaniem, że wystarczy tylko bardzo kochać dzieci, żeby także być przez nie kochanym i osiągnąć pedagogiczne sukcesy, nie uniknie rozczarowań<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> D. Van Dierendonck, W. B. Schaufeli i H. J. Sixma, *Wypalenie zawodowe wśród lekarzy ogólnych z perspektywy teorii równości*, w:] *Wypalenie zawodowe...*

<sup>34</sup> Z. Kwieciński, *Pedagogika i edukacja wobec wyzwania kryzysu i gwałtownej zmiany społecznej*, [w:] *Alternatywy myślenia o/dla edukacji*, red. Z. Kwieciński, Warszawa 2000, s. 7.

<sup>35</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe nauczycieli. Uwarunkowania i możliwości zapobiegania*, [w:] *Wypalenie zawodowe...*, s. 150.

<sup>36</sup> R. Kretschmann i inni, *Stres w zawodzie nauczyciela*, Gdańsk 2004, s.136.

Wymienione zagrożenia, jak i cały szereg innych niesprzyjających pracy nauczyciela sytuacji przyspieszają jego wypalenie zawodowe.

Wypaleniu nauczycieli sprzyjają sprzeczne wymagania stawiane przez nich samych i przez innych (zwierzchników, uczniów, rodziców), pragną oni „wczuwać się w przeżycia swoich uczniów i muszą ich oceniać; pragną wspomagać wszystkich, muszą jednak wybrać najbardziej potrzebujących; dążą do zróżnicowania i indywidualizacji lekcji, ale liczebność klas zmusza do kolektywizacji procesu nauczania; chcą brać udział w procesie rozwoju uczniów, ale wymaga się od nich utrzymywania granic i dystansu. Nauczyciele widzą, że muszą pośredniczyć między interesami uczniów, rodziców, praktykantów, kolegów, kierownictwa szkoły, kuratorium, ministra, związków zawodowych, programów nauczania, innych osób pomagających itd., i stwierdzają, że są niszczeni wskutek zajmowania stanowiska między młotem a kowadłem”<sup>37</sup>.

Przeprowadzone badania wykazały, że nauczyciele oceniali odczuwany stres jako zbliżony do silnego, najbardziej stresogennymi okazały się zarobki, niewspółmierne do wysiłku i wkładu pracy, niski społeczny prestiż zawodu nauczyciela, zachowania i oceny uczniów, przeładowane programy nauczania i ciągła ich zmiana, nadmierne i sprzeczne wymagania przełożonych, stałe zagrożenie oceną ze strony kontrolujących ich pracę, niekorzystne warunki pracy oraz brak potrzebnego wyposażenia<sup>38</sup>.

Maria Katarzyna Grzegorzewska po przeprowadzeniu analizy zespołu wypalenia zawodowego u nauczycieli zwraca uwagę na kilka wybranych stresorów, które wydają się najważniejsze w relacji do wyczerpania emocjonalnego, jako podstawowego wymiaru syndromu wypalenia zawodowego: „niejasność roli nauczyciela, przeciążenie pracą, brak poczucia kompetencji pedagogicznych, fizyczne warunki pracy, niepewność pracy, zarządzanie – struktura szkoły i inne oraz zmienne decyzyjne – większość decyzji podejmuje dyrektor szkoły lub administracja”<sup>39</sup>.

Nauczyciel, u którego występują symptomy wypalenia zawodowego:

- wykazuje małe zaangażowanie w proces nauczania i wychowania;
- nie wykazuje zainteresowania problemami uczniów, nie wykazuje do nich cierpliwości;
- przejawia mniejszą empatię;
- wykazuje bezradność i mniejszą pewność siebie;
- staje się bardziej impulsywny i nerwowy;
- dystansuje się od trudnych spraw;
- pogarszają się jego relacje z uczniami, unika z nimi bliskich kontaktów.

Wypalony nauczyciel przywiązuje większą wagę do dyscyplinowania uczniów, pojawia się u niego chęć etykietowania i obwiniania podopiecznych, ograniczania ich aktywności i przejawianej

<sup>37</sup> J. Flegler, *Pomaganie mężczyznom...*, s. 100.

<sup>38</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe nauczycieli...*

<sup>39</sup> M.K. Grzegorzewska, *Stres w zawodzie nauczyciela...*, s. 164.

inicjatywy. Taki nauczyciel dystansuje się od trudnych problemów zawodowych oraz od uczniów, aby uniknąć zaangażowania, którego wymagają bliskie kontakty interpersonalne.

Badania nad syndromem wypalenia wśród nauczycieli<sup>40</sup> przeprowadzone przez różnych specjalistów pokazują, że:

- wypalenie wśród nauczycieli jest w dużej mierze skutkiem nadmiernego obciążenia pracą, występującego przez długi czas oraz zbyt dużych wymagań;
- nauczyciele z negatywnym nastawieniem do uczniów, zewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli i brakiem tolerancji w sytuacjach niejednoznacznych (skomplikowanych), narażeni byli w wyższym stopniu na wypalenie zawodowe niż inni badani;
- szkoła ze złym klimatem pracy sprzyja powstawaniu postaw bardziej narażonych na wypalenie się niż szkoła, w której panuje dobra atmosfera;
- młodzi, mniej doświadczeni nauczyciele prezentowali wyższy poziom syndromu wypalenia;
- niższy poziom wypalenia występuje u nauczycieli wspomaganych w pracy przez administrację szkolną, zaprzyjaźnionych nauczycieli i rodziców;
- konflikt ról i ich niejednoznaczność bardziej wpływają na wypalenie się nauczycieli;
- wypalenie zawodowe nauczycieli spowodowane jest przede wszystkim brakiem odpowiedniego zaplecza socjalnego, dużą ilością uczniów w klasie, brakiem materiałów, poczuciem osamotnienia, obawą przed przemocą, brakiem kontroli nad klasą, ograniczonymi możliwościami zawodowymi, brakiem wsparcia ze strony innych;
- wypaleni zawodowo nauczyciele przekazują znacząco mniej informacji i mniej pochwał, okazują brak akceptacji dla pomysłów uczniów oraz rzadziej współpracują z nimi w czasie zajęć;
- dla nauczycieli pracujących z dziećmi mającymi zaburzenia emocjonalne sposobem zapobiegania syndromowi wypalenia zawodowego jest świadomość stresogennego charakteru pracy.

Rudolf Kretschmann i inni współautorzy książki o stresie w zawodzie nauczyciela przytoczyli rezultaty badań, które dowodzą, że:

- największe zadowolenie z zawodu wyrażali ci nauczyciele, którzy przy dużym zaangażowaniu w pracę gotowi byli jednak do pewnych ustępstw wobec systemu szkolnictwa, na przykład do podporządkowania się programowi nauczania lub przestrzegania dyscypliny;
- najmniej zadowoleni byli ci nauczyciele, którzy jedynie krytykowali system szkolnictwa i dostrzegali wyłącznie jego represyjny charakter;

---

<sup>40</sup> Badania te przytoczyła M.K. Grzegorzewska w: tamże, s. 49-50.

- niezadowolenie objawiali również ci, którzy przy niewielkim zaangażowaniu usiłowali w pełni sprostać wymaganiom tego systemu, bezkrytycznie podchodząc do rzeczywistości<sup>41</sup>.

Wypalony nauczyciel źle radzi sobie z obowiązkami związanymi z procesem nauczania i wywiera negatywny wpływ na uczniów, na ich zaangażowanie i osiągnięcia szkolne, co bardzo niekorzystnie wpływa na ich rozwój psychiczny.

Według Renaty Bibik<sup>42</sup> wypalony nauczyciel dążąc do zmiany niekorzystnej dla niego sytuacji może zastosować dwie krańcowo różne strategie działania:

- zwiększenie czasu spędzanego w szkole oraz intensywności pracy, przy malejącej jej skuteczności;
- systematyczne uchylanie się od obowiązków: skracanie lekcji, nie przychodzenie do pracy, wcześniejsze zwalnianie, krótsze przygotowania do lekcji, utrata inicjatywy, szukanie wymówek itp.

Wypalenie zawodowe dotyka przede wszystkim tych nauczycieli, którzy nie angażują się w podejmowanie przedsięwzięć związanych z własnym rozwojem, z permanentną aktualizacją wiedzy, z samodoskonaleniem i samorealizacją. Uniknąć wypalenia ma szansę twórczo rozwijający się, kreatywny nauczyciel.

Jednym z ważnych zadań realizowanych przez szkołę powinno być opracowanie i wdrożenia programów przeciwdziałania ryzyku wypalenia. Bardzo istotne jest, aby profilaktyka wypalenia stała się ważnym zadaniem organizatorów edukacji, by wprowadzane były strategie antywypaleniowe, polegające na ustalaniu realistycznych celów, poznawaniu swoich motywacji, zmianie sposobów postępowania, rezygnacji z rutyny, dbaniu o siebie i o ucznia. Wypaleniu nauczyciela przeciwdziałają podkreślanie pozytywnych stron jego zawodu oraz aktualizacja tendencji samorozwojowych<sup>43</sup>.

### **Czynniki determinujące wypalenie zawodowe**

Wypaleniu pracownika sprzyja bardzo wiele różnego rodzaju czynników, przede wszystkim osobowościowych i środowiskowych. Wypalenie jest funkcją relacji jaka zachodzi między „wypalonymi” parametrami środowiska a parametrami osobowości. Same niesprzyjające czynniki środowiskowe mogą uruchomić proces wypalenia, mogą się okazać jednak niewystarczające by doprowadzić do wysokiego poziomu wypalenia.

Specjaliści od wypalenia zawodowego wskazują, że do wypalenia przyczyniają się następujące grupy czynników:

- czynniki indywidualne (osobowościowe, podmiotowe);

<sup>41</sup> R. Kretschmann i inni, *Stres w zawodzie...*, s.136-137.

<sup>42</sup> R. Bibik, „*Gasnący płomień*”, biuletyn SDSiZ RP, Wrocław 2002, s. 27.

<sup>43</sup> A. Jedynak, *Jak radzić sobie z syndromem wypalenia*, „Gestalt”, nr 5, 1992, s. 26-28.

- czynniki wewnątrzorganizacyjne;
- czynniki środowiskowe.

Uważam, że czynniki drugiej i trzeciej grupy można umieścić w jednej grupie czynników zewnętrznych, które oddziałują na pracownika.

A. Senejko<sup>44</sup> zwraca uwagę, że w literaturze przedmiotu zdecydowanie częściej, niż czynniki podmiotowe analizowane są czynniki wewnątrzorganizacyjne, środowiskowe i społeczne, które również zaliczyłabym do czynników zewnętrznych. Dlatego zainteresowania swe skupia na czynnikach podmiotowych, które grupuje w kilka kategorii:

1. Stres i zaburzenia emocjonalne, które niektórzy uważają za najważniejsze czynniki indywidualne sprzyjające rozwinięciu syndromu wypalenia zawodowego.
2. Sztywność postaw, która u wielu osób może przejawiać się w ignorowaniu nowych informacji związanych z realizacją ról i zadań zawodowych; tacy pracownicy nie widzą konieczności doksztalcania się, najbardziej pragną zachować status quo, żeby nic nie uległo zmianie w ich sposobie realizacji pracy.
3. Ograniczona zdolność do nabywania wiedzy, która może wiązać się z niewystarczającym poziomem rozwoju umysłowego, jest ona czynnikiem często współwystępującym ze sztywnością postaw.
4. Ograniczona energia fizyczna, która wiąże się z przeforsowaniem fizycznym, może ona wynikać z przeciążenia fizycznym w pracy i poza nią, ma to miejsce wówczas, gdy pracownik na przykład „dorabia”, może też być spowodowana chorobą, w trakcie której zmniejsza się energia człowieka.
5. Spadek poziomu motywacji do pracy, do awansowania, który wiąże się z osłabieniem motywacji osiągnięć u pracownika, może on wynikać z kilku przyczyn:
  - niedostosowania wymagań związanych ze stanowiskiem pracy do możliwości pracownika,
  - rozbieżności między wyidealizowanym a realnym obrazem stanowiska pracy,
  - braku możliwości zaspokojenia ważnych dla pracownika potrzeb.
6. Podeszły wiek, który nie zawsze przyczynia się do uruchomienia syndromu wypalenia zawodowego, w wielu przypadkach spadkowi sprawności w zakresie podstawowych funkcji psychicznych towarzyszy u osób starszych, towarzyszy pojawienie się najwyższych form operacji umysłowych (dialektycznych i transcendentálnych), które umożliwiają całościowe ujmowanie problemów – na wypalenie zawodowe ma więc wpływ nie tyle wiek pracowni-

---

<sup>44</sup> Kategorie czynników podmiotowych omawia A. Senejko w: A. Senejko, *Podmiotowe czynniki wypalenia...*, s. 347-351.

ka, ile utrwalone przez lata tendencje w jego zachowaniu, uniemożliwiają mu myślenie dialektyczne i transcendentalne.

7. Złe nawyki pracy, które są sposobem, w jaki pracownik wykonuje powierzone mu zadania zawodowe, na przykład, złym nawykiem jest odkładanie najważniejszych spraw do załatwienia na później, albo chęć wykonywania wszystkiego samodzielnie, co może prowadzić do przeciążenia pracą.

Im więcej spośród wymienionych czynników odnosi się do pracownika, tym większe jest prawdopodobieństwo, że wystąpi u niego syndrom wypalenia zawodowego.

Zjawisko wypalenia zawodowego jest bardzo niepokojące ze względu na jego skutki, zarówno dla osoby wypalanej, jak również jej otoczenie, gdyż powoduje „ogromne marnotrawstwo wykształcenia i talentu pracowników; ma też szkodliwe następstwa natury psychologicznej, zarówno dla pracowników, jak i ich klientów”<sup>45</sup>. Należy więc dążyć do zmniejszenia ryzyka wypalenia wszelkimi dostępnymi metodami, na przykład przez doskonalenie umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych a także przez udzielanie wsparcia społecznego pracownikom zagrożonych profesji.

Główną przyczyną wypalenia tkwiącą w jednostce może być brak odpowiednich predyspozycji, umiejętności, wiedzy i doświadczeń potrzebnych w wykonywanym zawodzie oraz niemożność zaspokojenia własnych potrzeb w procesie pracy.

Wiedzę można nabyć przez różne formy samokształcenia – proces ten zachodzi w ramach zmiennych cech osobowości. Jeśli człowiek nie ma odpowiednich predyspozycji do wykonywanego zawodu, wówczas zabraknie mu wewnętrznej motywacji do pracy – co będzie sprzyjało wypaleniu zawodowemu.

---

<sup>45</sup> Ch. Maslach, *Wypalenie się...*, s. 628.