

5. Modern adult education technologies: posib. / avt. kol. : L. B. Luk'yanova, O.V. Anishhenko, L. Ye. Sigayeva, S. V. Zinchenko, O. V. Banit, N. I. Doroshenko. Kirovograd: Imeks-LTD, 2013. 182 s. (in Ukrainian)
6. Shevchuk L.I. *Development of professional competence of teachers of special disciplines of vocational education institutions in the system of postgraduate education: dy's. ...* kand. ped. nauk: 13.00.04. Ky'yiv, 2001. (in Ukrainian)
7. CIPD. Learning to Work. Research Report. June 2015. L.: CIPD, 2015. (in English)
8. Lombardo, M. M. Eichinger R.W. Career Architect Development Planner. Lominger, 2010. (in English)

УДК: 35.08: 658.3-316.622

**Franc Małgorzata** – PhD in humanities, Old Polish University in Warsaw, Faculty of Education

E-mail: hexa@rz.vline.pl

### **STRATEGIE RADZENIA SOBIE ZE STRESEM W ŚRODOWISKU PRACY W KONTEKŚCIE SZCZEBLI MENEDŻERÓW I UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH**

**Summary.** *Work may be for a person the source of distress and tension lowering their quality of life. The problems of work dehumanisation are linked both to overload of tasks, their emotional effects, as well as to shortage of tasks, professional idleness, unemployment. Pathological effects of work may acquire different intensity levels, beginning with common mental work-load up to extreme work overload and professional burnout.*

*Employee's professional burnout is a problem that is being faced by majority of institutions and companies. Energetic and committed employees in a relatively short period of time lose their initial zeal, begin to feel emotionally drained; their efficiency decreases and soon they start to improperly address the clients and co-workers, and at last, they reach the conclusion that their vocational choice was a mistake. The employers bear the enormous expenses due to professional burnouts; among the most important ones are those related to letting go experienced employees – severance pays and training for the new workers, sick leave, accidents at work, expenses of actions brought by former employees, law work efficiency.*

*There are ways to counteract constant, growing stress and symptoms of professional burnout syndrome. Preparation of the managers of various levels for their future work includes the transfer of expert knowledge, teaching of required skills. Among those skills one should find such that relate to counteracting professional burnout.*

**Key word:** *professional burnout, managers of various levels*

**Франц Малгожата** – кандидат гуманітарних наук педагогічного факультету Старопольського університету у Варшаві  
E-mail: hexa@rz.vline.pl

### **СТРАТЕГІЇ БОРОТЬБИ ЗІ СТРЕСОМ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ МЕНЕДЖЕРІВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ**

**Анотація.** Професійне вигорання – це проблема, з якою стикаються більшість установ та компаній. Повні енергії співробітники у відносно короткий період часу втрачають свій ентузіазм і починають відчувати себе емоційно виснаженими. Роботодавці несуть великі витрати, пов'язані з вигоранням працівників. Найбільш відчутними є ті, що пов'язані зі звільненням досвідчених фахівців: вихідна допомога, навчання нових співробітників, скорочення штатів, нещасні випадки на роботі, витрати на позови, низька ефективність праці. Стресу та симптомам синдрому вигорання можна протидіяти. При підготовці менеджерів різних рівнів до їхньої майбутньої роботи потрібно формувати навички боротьби зі стресом, що запобігатиме професійному вигоранню.

**Ключові слова:** стрес, вигорання, менеджер, робоче середовище.

**Франц Малгожата** – кандидат гуманітарних наук педагогічного факультета Старопольський університет в Варшаві  
E-mail: hexa@rz.vline.pl

### **СТРАТЕГИИ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ В РАБОЧЕЙ СРЕДЕ МЕНЕДЖЕРОВ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Профессиональное выгорание – это проблема, с которой сталкиваются большинство учреждений и компаний. Полные энергии сотрудники в относительно короткий период времени теряют свой энтузиазм и начинают чувствовать себя эмоционально истощенными. Работодатели несут большие потери, связанные с выгоранием работников. Наиболее ощутимыми являются те, которые связаны с увольнением опытных специалистов: выходное пособие, обучение новых сотрудников, сокращение штатов, несчастные случаи на работе, расходы на иски, низкая эффективность труда. Стрессам и симптомам синдрома выгорания можно противодействовать. При подготовке менеджеров различных уровней к их будущей работе нужно формировать навыки борьбы со стрессом, что предотвратит профессиональное выгорание.

**Ключевые слова:** стресс, выгорание, менеджер, рабочая среда.

Problematyka wypalenia zawodowego nie jest wolna od niejasności. W tłumaczeniu polskim pojawiają się dwa określenia dla angielskiego terminu *burn-out*: «wypalanie się» i «wypalenie». Określeniem «wypalenie zawodowe» posługujemy się wówczas, gdy jest mowa o zjawisku, o koncepcji lub konstrukcie teoretycznym. Termin «wypalanie się» stosujemy wówczas, gdy kontekst znaczeniowy wyraźnie wskazuje na proces psychiczny.

Ciągłemu, nasilającemu się stresowi i objawom zespołu wypalenia zawodowego można przeciwdziałać, stosując odpowiednie strategie radzenia sobie ze stresem i techniki. Przyjmując różne szczeble profesji menedżera i wymagane dla nich umiejętności zaprezentowano odpowiednio dopasowane strategie i techniki przeciwdziałania stresowi i wypaleniu zawodowemu w środowisku pracy.

Wypaleniem zawodowym [8] według H. Freudenberga i G. Michelson, jest stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, związkowi, ze sposobu życia, a które to poświęcenie nie przyniosło oczekiwanej nagrody. Według C. Maslach wypalenie jest zespołem wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może nastąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób. Dla A. Pines i E. Aronsona wypalenie jest stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążone pod względem emocjonalnym.

Oryginalny pogląd na zjawisko wypalenia zawodowego zaprezentował A. Bańka [3, s. 140]. Autor zaproponował, aby na wypalenie patrzeć z dwóch perspektyw, to jest nie tylko specyficznego stresu zawodowego związanego ściśle z sytuacją pomagania innym ludziom, ale także jako na zjawisko ogólnego zaniku motywacji, sensu życia, braku perspektyw na przyszłość. To drugie rozumienie autor określa jako stan ogólnego stresu społeczno-kulturowego. Dochodzi do niego wtedy, gdy nie spełniają się ukształtowane w danej kulturze oczekiwania dotyczące kosztów, jakie każdy winien ponieść w pracy oraz zysków, które w związku z tym każdemu się należą. To rozróżnianie wiedzy do wyodrębnienia dwóch form wypalenia: zawodowego i egzystencjalnego. A. Bańka wskazuje, że mogą one w pracy zawodowej wzajemnie się warunkować.

Pojęcie wypalenia jest często traktowane metaforycznie – człowiek wypala się jak żagiew czy świeca. Dwaj europejscy badacze zjawiska, W. Schaufeli i D. Enzmann, odrzucają taką metaforę. Uważają ją za zbyt uproszczoną, ponieważ sugeruje, że wypalenie polega na stopniowym zużywaniu pewnego zapasu energii. Ich zdaniem lepiej porównywać wypalenie zawodowe do procesu, który może nastąpić w akumulatorze. Akumulator traci swoją energię stopniowo, mimo że stale jest doładowywany. Dzieje się tak wtedy, gdy więcej energii z akumulatora pobieramy niż do niego dostarczamy.

Podobnie dzieje się w procesie wypalenia. Dynamiczna równowaga między podażą i zużyciem energii zostaje zakłócona – ludzie dają zbyt dużo z siebie przez zbyt długi czas, a zbyt mało otrzymują w zamian. Według autorów, wypalenie jest odroczonym rezultatem nierównowagi pomiędzy inwestowaniem i rezultatami. Różnice stanowiska w tej kwestii można stwierdzić w literaturze przedmiotu. Według niektórych autorów wypalenie zawodowe jest skutkiem braku pożądanego rezultatu w kontekście włożonego wysiłku [8].

Psychologowie z American Psychology Association proponują ujmować wypalenie zawodowe jako proces składający się z pięciu etapów:

1. «Miesiąc miodowy» – okres zauroczenia pracą i pełnej satysfakcji z osiągnięć zawodowych; dominują w nim energia, optymizm i entuzjazm;

2. «Przebudzenie» – czas, w którym człowiek zauważa, że idealistyczna ocena pracy jest nierealna, zaczyna pracować coraz więcej i desperacko stara się, by ten idealistyczny obraz nie uległ zburzeniu;

3. «Szorstkość» – realizacja zadań zawodowych wymaga w tym okresie coraz więcej wysiłku, pojawiają się kłopoty w kontaktach społecznych zarówno z kolegami w pracy, jaki i z klientami;

4. «Wypalenie pełnoobjawowe» – rozwija się pełne wyczerpanie fizyczne i psychiczne, pojawiają się stany depresyjne, poczucie pustki i samotności, chęć wyzwolenia się i ucieczki z pracy;

5. «Odradzenie się» – pojawia się kres leczenia «ran» powstałych w wyniku wypalenia zawodowego [4, s. 3].

6. Z obserwacji osób, które znalazły się w grupie wypalonych zawodowo, wynika, że omawiane zjawisko ma charakter procesu. Oznacza to, że jest ono rozłożone w czasie (może rozwijać się i trwać przez całe lata) i cechuje go dynamika (w jego przebiegu można wyróżnić konkretne fazy). Często nie od razu można zidentyfikować, kiedy proces ten się rozpoczął, ale można zaobserwować w wypaleniu zawodowym charakterystyczne etapy, opisane przez J. Edelwich i A. Brodsky następująco: etap 1: entuzjazm, etap 2: stagnacja, etap 3: frustracja, etap 4: apatia [6].

Entuzjazm zapoczątkowuje proces wypalenia zawodowego. Osoby, które rozpoczynają pracę z silną motywacją, pełne nadziei i z nie do końca realistycznymi oczekiwaniami, są szczególnie podatne na wypalenie zawodowe. Ponadto zaobserwować u nich można silną identyfikację z pracą zawodową. Aktywność zawodowa dostarcza tym ludziom wiele emocji i wrażeń, wzbudza silne doznania i pochłania wiele energii. Pracownik taki ma dużo pomysłów, chętnie podejmuje inicjatywę oraz idealistycznie podchodzi do swoich obowiązków. Jeśli sam w pewnym momencie nie potrafi zdystansować się do swoich działań oraz ocenić właściwe sytuacji (np. to, co może w danej pracy realnie osiągnąć, czego może się spodziewać) lub nikt w tym mu nie pomoże (np. współpracownicy czy specjalista) istnieje duże

prawdopodobieństwo, że rozwinie się u niego kolejny etap wypalenia zawodowego – stagnacja.

Stagnacja pojawia się wówczas, gdy pracownik zaczyna odczuwać, że jego osobiste, finansowe i zawodowe potrzeby (np. chęć dokształcenia się, awansu) nie są zaspokajane. Na skutek silnego przeżywania problemów związanych z sytuacją w pracy pojawia się wyczerpanie emocjonalne. Towarzyszy mu stopniowa utrata energii, a czynniki stresujące wywołują napięcie, irytację, uczucie zmęczenia, znudzenia, zniechęcenia czy złości. Często pojawia się nieświadomie tendencja do «nadawania etykiet innym» (np. wszyscy pracownicy w moim wydziale są leniwi i na żadnym nie mogę polegać), co jest jednym ze sposobów dystansowania się i obrony. W skrajnych przypadkach pojawia się jawna niechęć, widoczna w wypowiedziach, np. «oni nic nie rozumieją, co się do nich mówi», «ten wydział to jedno wielkie bagno», bądź relacjonowanie, np. «nie można skutecznie pracować z piętnastoma patentami dziennie». Poza tym może wystąpić izolowanie się od problemów, wycofywanie się, czyli zmniejszanie zaangażowania (np. unikanie kontaktu wzrokowego z patentem, przedłużanie przerw w pracy). Nasilenie tych objawów i utrzymywanie się ich w czasie prowadzi do rozwinięcia się kolejnej fazy wypalenia zawodowego – frustracji.

Jeżeli «wypalona osoba» nie potrafi poradzić sobie i efektywnie przejść przez wyżej wymienione etapy, pojawia się u niej depersonalizacja, cynizm i obojętny stosunek do innych. Przejawia się to w tym, że osoba zadaje sobie pytania: «co ja w ogóle tu robię?», «dlaczego ja tu jeszcze pracuję?» i w konsekwencji stwierdza: «do niczego się nie nadaję», «mam wszystkiego dosyć», «nic już nie zdziałam». Pracownik zaczyna kwestionować skuteczność własnych działań, ich wartość, możliwość posiadania jakiegokolwiek wpływu na istotne efekty swoich wysiłków zawodowych.

Apatia jest istotą wypalenia. Wyraża się chroniczną obojętnością w odniesieniu do sytuacji zawodowej: do zadań, wartości, standardów, a przede wszystkim: klientów. Jest to już stan poważnego kryzysu psychicznego. Pracownik jest w stanie braku równowagi. Jako podstawowy mechanizm obronny pojawia się zaprzeczenie («nie ma sprawy», «o co chodzi», «nie ma żadnych problemów»). Osoba dotknięta kryzysem dysponuje znikomym – jeżeli w ogóle – rozeznanieniem w tym, co się z nią dzieje. Naprawienie sytuacji psychicznej na tym etapie nie jest proste: często wymaga podjęcia jakiejś formy interwencji kryzysowej o charakterze terapeutycznym. Jeżeli interwencja taka się nie pojawi to syndrom wypalenia trwa. Nie istnieje w tym wypadku możliwość «samoistnego wyleczenia».

W koncepcji C. Maslach wypalenie zawodowe opisywane jest jako trójwymiarowy proces, w którym na początku pojawiają się objawy wyczerpania emocjonalnego, następnie zachowania prowadzące do depersonalizacji klientów i w końcu poczucie braku dokonań osobistych w pracy. Wyczerpanie

emocjonalne i psychofizyczne może wystąpić na skutek psychicznego przemęczenia lub przeciążenia intensywnością kontaktów personalnych. Wyczerpanie to przejawiać się może zmęczeniem, bólami głowy, nadmiernym poceniem się, bezsennością, a nawet stanami podgorączkowymi. Wszystko to spowodowane jest ogromną intensywnością kontaktów osobowych, do których dochodzi podczas podejmowania zadań pracy. Depersonalizacja to stawianie się obojętnym na interesantów. W sferze zachowań objawia się to skracaniem czasu na kontakty osobowe, jak również unikaniem tych kontaktów. Obniżona satysfakcja zawodowa zaś to obniżona ocena własnych możliwości. Jej symptomem i wyznacznikiem jest nasilenie niskiej oceny własnych dokonań, brak satysfakcji z wykonywanej pracy, rozczarowanie, poczucie klęski oraz obwinianie siebie za taki stan rzeczy.

Wśród autorów literatury przedmiotu istnieje w zasadzie pewna zgoda, co do ujmowania wypalenia jako zespołu trzech odmiennych zjawisk psychologicznych: 1. wyczerpanie emocjonalne i psychofizyczne, 2. depersonalizowanie podmiotów interakcji zawodowej i cynizm, 3. obniżona satysfakcja zawodowa aż do poczucia bezsensu i rezygnacji.

Istnieje też pełna zgodność, co do objawu, od którego prawdopodobnie rozpoczyna się proces wypalania się, a jakim jest psychofizyczne, emocjonalne wyczerpanie. Dwie pozostałe składowe zespołu wypalenia nie są już tak jednoznacznie określone i konceptualizowane.

Dla określenia drugiego objawu używa się różnych terminów, między innymi takich jak: dystansowanie się, wycofywanie się z kontaktu czy też stosowanie tzw. zdystansowanej (zobiektywizowanej) troski. W tym procesie obrony przed emocjonalnym obciążeniem, przed problemami osób, dla których się pracuje, dochodzi jednak najczęściej do depersonalizowania podmiotów interakcji zawodowej. W efekcie powstaje interakcja bezosobowa i dlatego najczęściej stosuje się termin depersonalizacja.

Nie ma jednomyślności wśród autorów, co do trzeciego komponentu wypalenia. W badaniach polskich zastosowano najczęściej pojawiające się w literaturze określenie: obniżenie osobistych osiągnięć lub obniżenie osobistego zaangażowania. Aktualny stan wiedzy w tym zakresie nie pozwala na sztywne stosowanie tylko jednego terminu. Mówi się również, że wypalenie zawodowe jest zbiorem rozmytym. Uzasadnione jest także stosowanie dla określenia trzeciego komponentu tego zbioru określeń bliskoznacznych, takich jak [8]: poczucie obniżonych dokonań zawodowych, obniżenie bądź utrata zadowolenia z osiągnięć zawodowych, obniżenie osobistego zaangażowania zawodowego.

Do przyczyn przewidujących rozwój syndromu wypalenia zawodowego zaliczyć można te, które dotyczą tylko jednostki (przyczyny indywidualne), oraz takie, które dotyczą zarówno organizacji, jak i funkcjonowania zakładu pracy, w którym osoba ta jest zatrudniona (przyczyny instytucjonalne). Wśród przyczyn indywidualnych wymienić można:

1. predyspozycje osobowościowe – w szczególności dotyczy to ludzi, których charakteryzuje wysoki poziom ambicji, skłonność do rywalizacji i sukcesu za wszelką cenę oraz silna potrzeba kontrolowania otoczenia; ponadto stawiają sobie oni nierealistyczne cele, mają trudności z wyrażaniem uczuć, a frustracje rozładowują przez nadmierne zaangażowanie w pracę, stale tłumią rozdrażnienie i gniew, brak im adekwatnej oceny samego siebie, przez co nie tolerują własnych niedoskonałości;

2. określone przekonania w stosunku do siebie i własnej pracy (o charakterze wewnętrznego przymusu), np.:

- praca jest dla mnie najważniejsza w życiu – w praktyce przejawia się to spędzaniem większości dnia w pracy, brakiem wolnego czasu i odpoczynku, poczuciem, że samemu robi się wszystko najlepiej. U osoby o takim przekonaniu niepowodzenia mogą powodować lęk, złość, frustrację, poczucie niesprawiedliwości, człowiek taki nie chce przyznać się do błędu i za wszelką cenę stara się bronić swoich poglądów;

- muszę być najlepszy w tym, co robię – osobę o takim przekonaniu charakteryzuje potrzeba ciągłego udowadniania sobie, że jest dobra w tym, co robi;

- wszyscy w pracy muszą mnie lubić i akceptować – osoby takie są skłonne rezygnować z własnego zdania i poglądów po to, by nie narazić się na dezaprobatę innych. Charakteryzuje je brak asertywności w kontaktach społecznych;

- chciałbym, by inni bardziej mnie doceniali i wspierali moje przedsięwzięcia – osoby takie oczekują, że inni będą entuzjastycznie podchodzić do ich pomysłów i działań, a wszelkie krytyczne uwagi skłonni są traktować jako «podcinanie skrzydeł» i niedoceniać ich wysiłków;

- błędy, które popełniłem w przeszłości już zawsze będą się za mną ciągnąć – osoby takie pracują w przekonaniu, że nic nie warto zmieniać, bo i tak nic to nie da. W konsekwencji taki brak prób szukania nowych rozwiązań, inicjatywy, może prowadzić do stagnacji i pogarszania się jakości wykonywanej pracy;

- wszystko musi być tak jak zaplanowałem – osoby mające takie przekonanie w dążeniu do wyznaczonego celu nie uznają kompromisów, praca pochłania całą ich aktywność, co wpływa na pogorszenie relacji z bliskimi, rodziną czy przyjaciółmi [9, s. 65-70].

Przyczyny instytucjonalne są drugą grupą czynników powodujących wypalenie zawodowe. Najlepiej obrazuje ten problem teoria grupowego stresu R. Payne'a [5, s.123-164]. Zgodnie z tą teorią istnieją trzy grupy czynników, których wzajemny układ sprawia, że funkcjonowanie w danej grupie pracowniczej prowadzi do rozwoju (indywidualnego i zawodowego) lub do kryzysu i wypalenia zawodowego. Wśród tych czynników znajdują się: wymagania stawiane w miejscu pracy, przymusowe utrudnienia, wsparcie

współpracowników.

Wymagania sprzyjające rozwojowi stresu cechuje wysoki stopień trudności i możliwości poniesienia kary w wyniku ich niespełnienia. Stresowymi wymaganiami są również wymagania niejasne i niezrozumiałe dla pracownika, których sposób wykonania budzi wiele wątpliwości.

Utrudnienia i ograniczenia to takie warunki w środowisku pracy, które uniemożliwiają wywiązanie się z wymagań i poleceń. Utrudnienia można podzielić na dwie grupy:

a) utrudnienia społeczne związane z pełnionymi rolami pracowniczymi, formalnymi standardami wychowania, rodzajami ekspresji emocjonalnej zarówno w stosunku do współpracowników, jak i do klientów, sposobami okazywania uczuć, z przekonaniami pracowników, co do pracy własnej grupy pracowniczej czy zespołu. Przykładem czynników z tej grupy, nasilających odczuwanie stresu, mogą być: zasada niekwestionowana tego, co mówi przełożony/kierownik; wyrażanie uczuć związanych z poczuciem przepracowania; przekonanie o nieefektywności kadry zarządzającej i niekompetencji współpracowników; przeświadczenie, że w danym zespole nie jest możliwa dobra praca;

b) utrudnienia fizyczne lub materialne związane z ciasnotą pomieszczeń, hałasem, złym oświetleniem, brakiem właściwej wentylacji. Utrudnienia fizyczne lub materialne pojawiają się wówczas, gdy trzeba pracować w warunkach utrudniających lub uniemożliwiających wykonanie zadania.

Oprócz indywidualnych i instytucjonalnych przyczyn wypalenia zawodowego można wymienić również grupę czynników z ich pogranicza. Związane są one z konkretną rolą zawodową w konkretnym miejscu pracy. Do niekorzystnych i sprzyjających wypaleniu charakterystyk roli zawodowej należą: 1) niejasność roli – brak jasności, co do swoich praw, obowiązków, celów i sposobów ich osiągnięcia, brak poczucia odpowiedzialności wobec siebie czy wobec własnej instytucji; 2) konflikt roli – ma on miejsce, jeżeli wymagania, jakie jednostka akceptuje (albo są jej narzucane) cechuje brak spójności, są nieadekwatne do sytuacji lub są sprzeczne z przyjętym kodeksem etycznym; 3) przeładowanie roli – ma miejsce, jeżeli ilość lub jakość przyjętych na siebie wymagań przekracza możliwości poradzenia sobie z nimi; 4) nieadekwatność w relacji: rola – konsekwencje – sytuacja, w której to, co ktoś otrzymuje za swoją pracę nie jest adekwatne do wysiłku, jaki należałoby włożyć, aby dobrze wywiązać się z przyjętej roli.

Menedżerem jest kierownik o odpowiednich kwalifikacjach, wyspecjalizowany w zarządzaniu przedsiębiorstwem, instytucją lub grupą czynności wewnątrz przedsiębiorstwa lub instytucji. W zależności od szczebla zarządzania można mówić o menedżerach niższego, średniego i najwyższego szczebla. W kontekście obszaru zarządzania wyróżnia się menedżera:



marketingu, finansów, eksploatacji (operacji), zasobów ludzkich, administracyjnego i innych (ds. public relations, ds. badań i rozwoju).

«W zmieniającym się środowisku transnarodowych korporacji pojęcie uniwersalnego globalnego menedżera w istocie nie istnieje. Spotykamy tu raczej trzy typy specjalistów: menedżerów działalności biznesowej (*business managers*), menedżerów krajowych (*country managers*) i menedżerów funkcyjnych (*functional managers*). W centrali są jeszcze dyrektorzy najwyższego szczebla; to liderzy, którzy zawiadują złożonymi interakcjami pomiędzy tymi trzema grupami, a także potrafią zidentyfikować i rozwinąć wśród kadry niezbędne talenty. Poszczególne typy globalnych menedżerów pełnią wyspecjalizowane i niezależne role» [2, s. 1].

Pomijając kwestie związane z koniecznością posiadania przez menedżerów umiejętności miękkich i twardych [1], można wskazać menedżerów o określonych typach umiejętności, a mianowicie o: umiejętnościach technicznych, niezbędnych do wykonywania i zrozumienia zadań pracy w organizacji (m.in. wyjaśnianie wątpliwości dotyczących wykonywanej pracy przez pracowników); umiejętnościach interpersonalnych (społecznych), do których należą: umiejętności nawiązywania kontaktu, rozumienia i motywowania jednostek, grup (podwładnych, przełożonych, dostawców, klientów, inwestorów itp.); umiejętnościach koncepcyjnych, pozwalających zrozumieć funkcjonowanie organizacji i otoczenia; umiejętnościach diagnostycznych i analitycznych, pozwalających zaprojektować właściwą reakcję w danej sytuacji.

Wypalenie zawodowe menedżera to problem, z którym zmaga się większość instytucji i firm. Pełen energii i zaangażowania menedżer w stosunkowo krótkim czasie traci swój pierwotny zapał, zaczyna czuć się wyczerpany emocjonalnie, zmniejsza wydajność swoich działań, zaczyna niewłaściwie odnosić się do interesantów i współpracowników, a wreszcie dochodzi do wniosku, że wybór zawodu był życiową pomyłką. Pracodawcy ponoszą ogromne koszty związane z wypaleniem zawodowym. Do najważniejszych należą te związane ze zwolnieniami doświadczonych kadr – odprawami dla odchodzących i szkoleniem nowych pracowników, ze zwolnieniami lekarskimi, wypadkami przy pracy, kosztami procesów sądowych z powodów byłych pracowników, niską efektywnością pracy.

Ciąglemu, nasilającemu się stresowi i objawom zespołu wypalenia zawodowego można przeciwdziałać. Przygotowując menedżerów różnych szczebli do ich przyszłej pracy zawodowej, należy kształcić pożądane umiejętności związane z przeciwdziałaniem wypaleniu zawodowemu [7].

1) *Poznanie własnej osobowości w kontekście konkretnego środowiska pracy*

Jednym ze sposobów przeciwdziałania stresowi i objawom zespołu wypalenia zawodowego jest adekwatne poznanie własnej osobowości w

kontekście konkretnego środowiska pracy. Stres w pracy jest powszechnie uznawany za wynik relacji pomiędzy wymaganiami środowiska pracy a możliwościami i potrzebami pracownika. Wielu współczesnych psychologów przyjmuje, że stres jest reakcją na tzw. sytuacje stresowe, czyli na działanie czynników, które wywołują nadmierne obciążenie systemu samoregulacji psychicznej i wzbudzają stan napięcia emocjonalnego. Przy czym należy zwrócić uwagę, że każdy organizm w różny sposób będzie reagował na taką samą sytuację stresową: jedni tą samą sytuację będą mocno przeżywać, inni zaś nie. Różnica ta wynika stąd, że osoby posiadają różną tolerancję na stres i różną tolerancję na sytuacji trudne. Dzieje się tak dlatego, że na tolerancję na stres w przypadku jednostki wpływają dwa podstawowe czynniki, tj. struktura osobowości i doświadczenie, a więc fakt wielokrotnego przebywania w określonej trudnej sytuacji. Logika wskazuje, że w miarę wzrastania doświadczenia wzrasta także tolerancja na stres, lecz nie koniecznie musi być to regułą.

Strategia: *Poznanie własnej osobowości w kontekście konkretnego środowiska pracy* winna być znana i wprowadzana w życie zawodowego menedżerów wszystkich szczebli i wszystkich typów umiejętności.

## 2) *Emocjonalne dystansowanie się – techniki*

Każdy człowiek, będący w sytuacji stresującej próbuje sobie w jakiś sposób pomóc. Aktywność tę nazywano: radzeniem sobie. W zakresie strategii radzenia sobie wyodrębnia się najczęściej strategii skoncentrowane na problemie, ukierunkowane na opanowanie czynników stresujących w celu zmniejszenia ich negatywnych skutków lub całkowitego usunięcia tychże czynników. Strategie problemowe odwołują się głównie do: konfrontacji, polegającej na obronie swojego stanowiska i na walce o to, co chce się osiągnąć; zbieraniu informacji, polegającym na gromadzeniu informacji o problemie i możliwych sposobach jego rozwiązania, a następnie planowym i systematycznym zmaganiu się z nim.

Obok strategii skoncentrowanych na problemie wymienia się także strategii emocjonalne, służące opanowaniu reakcji emocjonalnych związanych z danym stresem.

Wśród strategii emocjonalnego radzenia sobie ze stresem wyróżnia się dystansowanie się (usuwanie ze świadomości problemu, który był źródłem stresu). Obejmuje ono takie techniki, jak: semantyka pracy, intelektualizacja, izolowanie sytuacji, wycofywanie się z pracy oraz zmiana stylu życia.

Semantyka pracy to technika polegająca na zmianie terminów stosowanych do opisywania ludzi. Technika ta jest jednym ze sposobów, dzięki któremu inni ludzie wydają się jednostce bardzo podobni do rzeczy i «mniej ludzcy». Technikę tą powinni stosować w szczególności menedżerowie, których praca łączy się z koniecznością nawiązywania wielości różnorodnych kontaktów (typ umiejętności menedżerskich: interpersonalne – społeczne).

Intelektualizacja to technika podobna do wyżej opisanej. Jednostka przedstawia sytuację w bardziej intelektualnych i mniej osobistych kategoriach, pomijają cechy indywidualne, osobiste. Technika tą skutecznie powinni operować menedżerowie wszystkich szczebli o typie umiejętności menedżerskich: koncepcyjnych oraz diagnostycznych i analitycznych.

Izolowanie sytuacji to technika polegająca na ograniczeniu stresu przez nieporuszenie w pracy tematów dotyczących spraw rodzinnych i osobistych, a w domu z rodziną – nie poruszanie spraw zawodowych związanych z pracą. Z koleżankami czy kolegami z pracy nie rozmawia się o swych sprawach rodzinnych czy osobistych, a ze swymi małżonkami i przyjaciółmi często zawiera się formalną umowę, aby nie mówić o pracy. To technika, która obowiązywać powinna menedżerów wszystkich szczebli, menedżerów o wszystkich typach umiejętności menedżerskich.

Wycofanie się oznacza redukcję pobudzenia emocjonalnego polegającego na zminimalizowaniu fizycznego zaangażowania w wywołującą stres interakcję z innymi ludźmi. Jeden ze sposobów polega na fizycznym zwiększeniu dystansu dzielącego nas od drugiej osoby, np. przez stanie z dala od niej, unikanie kontaktu wzrokowego, trzymaniu ręki na klamce drzwi, pomimo kontynuowania pewnej minimalnej interakcji. Do innych sposobów możemy zaliczyć: komunikowanie się z petentem w sposób nieosobisty, za pomocą np. powierzchownych ogólników czy formalnych listów, a także swego przedstawiciela; spędzanie mniej czasu z petentem; w skrajnych wypadkach nie wchodzenie w interakcję z ludźmi, którymi należy się zajmować (unikanie tych ludzi). Technika ta powinna być znana i stosowana przez menedżerów wszystkich szczebli, których praca łączy się z koniecznością nawiązywania wielości różnorodnych kontaktów (typ umiejętności menedżerskich: interpersonalne – społeczne).

Najbardziej niezawodnym sposobem zapobiegania wypaleniu zawodowemu jest zmiana stylu życia, tj. prowadzenie zdrowego i odpowiedniego stylu życia, w tym również uprawianie sportów. Najistotniejszym jest doprowadzenie do maksimum harmonii i uczciwości w codziennym życiu. Pozytywny stosunek do siebie, ludzi, świata, poczucie świadomości własnych umiejętności i możliwości, wiara w siebie, sprawiają, że przyszłość wydawać się może lepsza.

Prewencją w stosunku do wypalenia zawodowego jest więc intensywna praca nad rozwijaniem własnej osobowości, adekwatna samoocena oraz realistyczna ocena sytuacji na każdym etapie kariery zawodowej. Warto także świadomie korzystać z metod efektywnego radzenia sobie ze stresem, zwłaszcza trudne sytuacje warto postrzegać raczej jako wyzwanie, a nie zagrożenie. «Zmiana stylu życia» powinna być strategią, a nie tylko techniką przeciwdziałającą stresowi w środowisku pracy menedżera. Zalecana jest menedżerom wszystkich szczebli i wszystkich typów umiejętności

menedżerskich.

W dobrze rozumianym interesie pracodawców jest profilaktyka wypalenia zawodowego ich pracowników. Mądrzy szefowie powinni, więc [7]: dbać o powierzanie pracownikom zadań dostosowanych do ich możliwości oraz kompetencji, adekwatnie wynagradzać, systematycznie udzielać zatrudnionym obiektywnej i konstruktywnej oceny ich pracy; wspierać pracowników poprzez życzliwy nadzór i udzielanie informacji zwrotnych, służących ich rozwojowi zawodowemu; umożliwiać im zdobywanie nowych umiejętności i rozwój kwalifikacji; kształtować kulturę organizacyjną, w której ceni się życzliwość, współpracę i pozytywne relacje międzyludzkie; stwarzać częste okazje do integracji w gronie współpracowników i pielęgnować przyjazną atmosferę pracy.

Przygotowując menedżerów do ich pracy zawodowej należy w szczególności zadbać o ich edukację w zakresie kształcenia umiejętności związanych z przeciwdziałaniem wypaleniu zawodowemu, tj.: organizować systematycznie treningi z zakresu skutecznych sposobów radzenia sobie ze stresem; organizować pracę tak, aby zapewnić jej różnorodność oraz okresy emocjonalnego wycofania się – tzw. przerwy na wytchnienie, np. gdy pracownik ma «zły dzień» albo w danym czasie obsłużył kilku bardzo trudnych klientów, powinien zająć się wtedy lżejszą pracą, dla przykładu związaną z porządkowaniem dokumentów.

### **Bibliografia**

1. Banit O. Edukacyjny aspekt rozwoju zawodowego menedżera. *Edukacja Humanistyczna*, 2016. № 2. S. 49-63. (in Polish)
2. Banit O. Menedżerowie korporacji transnarodowych – kontekst edukacyjny. URL: [http://lib.iitta.gov.ua/708837/1/Banit\\_Menedzerowie%20korporacji%20transnarodowych.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/708837/1/Banit_Menedzerowie%20korporacji%20transnarodowych.pdf) (in Polish)
3. Bańka A. *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*. Poznań: Wydawnictwo PRINT-B, 1992. 168 s. (in Polish)
4. Bilska E. Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego. *Niebieska Linia*, 2004. № 4. S. 279–286. (in Polish)
5. Cooper C. L., Payne R. (red.), *Stres w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1987. 422 s. (in Polish)
6. Edelwich J., Brodsky A. *Burn-out: stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press, 1980. 255 s. (in English)
7. Olczak M. *Wypalenie zawodowe – ćwiczenia warsztatowe dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania. Humanizacji pracy*, 2014. № 4 (278) 2014. Płock, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica. S.189–204. (in Polish)
8. Sęk H. *Wypalenie zawodowe – psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania*. Poznań: Zakład Wydawniczy K. Domke, 1996. S.182. (in Polish)
9. Wilsz J. *Porozumiewanie się i komunikowanie doradcy z klientem w procesie poradnictwa zawodowego*. W T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun, N. Nyczkało (red.), *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*. Częstochowa-Kijów, 2007. № IX. S.173–187. (in Polish)