



Ks. DARIUSZ PATER

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

d.pater@uksw.edu.pl

ORCID: orcid.org/0000-0002-4915-3695

STYLE KIEROWANIA, RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I WYPALeniem ZAWODOWYM W PRACY MENEDŻERÓW¹

DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/SPLP.2024.22>

Streszczenie

Artykuł traktuje o trzech czynnikach silnie związanych z pracą menedżera: styl kierowania, radzenie sobie ze stresem oraz wypalenie zawodowe. Przedstawiono definicję pojęć, literaturę przedmiotu, omówiono badania prowadzone na świecie nad tymi zagadnieniami. Osobną częścią artykułu jest studium przypadku – badania przeprowadzone wśród menedżerów z regionu radomskiego. Wyniki wpisują się w teoretyczne rozważania i potwierdzają postawioną na ich wstępie hipotezę o istnieniu istotnych współzależności pomiędzy stylami kierowania, radzeniem sobie ze stresem oraz wypaleniem zawodowym u menedżerów.

Słowa kluczowe: chroniczny stres, radzenie sobie ze stresem, stres, style kierowania, wypalenie zawodowe

¹ Artykuł został przygotowany na bazie pracy magisterskiej: D. Pater, *Style kierowania a radzenie sobie ze stresem i wypalenie zawodowe menedżerów*, Radom 2023 (maszynopis znajduje się w bibliotece Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu).

*THE STRESS AND BURNOUT SYNDROME MANAGEMENT STYLES
IN THE WORK OF MANAGERS.*

Summary

This article deals with three factors intrinsically linked with the work of a manager: a management style, stress management and burnout syndrome. It presents the definitions of these notions, the subject literature and discusses the worldwide research on the above mentioned issues. There is also a separate part of this article – a study case – research done among managers from the Radom region. The results correspond with the theoretical deliberating and confirm the hypothesis on the existence of crucial interdependence between the stress and burnout syndrome management with the managers.

Keywords: chronic stress, stress management, stress, management styles, burnout

Według definicji zamieszczonej w *Encyklopedii biznesu*² menedżer jest osobą zarządzającą organizacją bądź wydzielonym obszarem jej działania. W pracy na tym stanowisku występuje wiele czynników stresogennych. Z tego powodu bardzo ważną kompetencją menedżera jest umiejętność radzenia sobie ze stresem. Chroniczne doświadczanie takiego stanu przynosi bowiem skutki w postaci symptomów wypalenia zawodowego, co jest nie tylko indywidualną sprawą jednostki, lecz stanowi wymierne koszty dla organizacji, a w konsekwencji staje się poważnym problemem społecznym.

STYLE KIEROWANIA

Kierowanie jest całokształtem metodycznych, świadomych, planowych i zorganizowanych oddziaływań na zasoby przedsiębiorstwa, podejmowanych z zamiarem sprawnego i skutecznego rozwiązywania bieżących zadań oraz osiągnięcia bliższych i dalszych celów. Jest to dynamiczny proces, który wynika z wzajemnych relacji między przywódcą, podwładnymi i sytuacją, w której kierowanie następuje. Polega on na realnym i potencjalnym wpływaniu na zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne organizacji.

Styl kierowania to zespół specyficznych dla danego kierownika/menedżera możliwości postępowania i metod działania, uwzględniający teorię cech, teorię

² *Encyklopedia biznesu*, red. W. Pomykało, Warszawa 1995, s. 513–519.

zachowań oraz teorie sytuacyjne. Teoria cech prezentuje właściwości charakterystyczne dla menedżerów posiadających wrodzone zdolności przywódcze, tzw. charyzmę³. Teoria cech oraz teoria zachowań stanowią statyczne ujęcie stylów kierowania, natomiast teorie sytuacyjne formułują style kierowania w ujęciu dynamicznym. Zgodnie z powyższymi założeniami istnieje następująca klasyfikacja teorii stylów kierowania:

1. Statyczne teorie stylów kierowania:

- typologia stylów kierowania w ujęciu R.L. Lippita i R. White'a;
- badania University of Michigan;
- koncepcja R. Likerta i R.F. Balesa
- koncepcja X i Y D. McGregora;
- style kierowania wg K. Lewina;
- siatka kierownicza R. Blake'a i S. Moutona;
- skrzynka stylów kierowania W.J. Redinna;
- trójkąt stylów kierowania P. Lebela.

2. Dynamiczne teorie stylów kierowania:

- kontinuum zachowania kierowniczego R. Tannenbauma i W. Schmidta;
- model warunkowy F.E. Fidlera;
- teoria ścieżki do celu R. House'a;
- model przywództwa partycypacyjnego V. Vrooma, P. Yettona i A. Jago;
- koncepcja przywództwa ewolucyjnego P. Herseya i K.H. Blancharda;
- model moderatora⁴.

Wśród nowych koncepcji kierowania należy wymienić: *benchmarking*, Business Process Reengineering (BPR), *lean management*, Total Quality Management (TQM), alianse strategiczne, organizacje sieciowe i wirtualne.

Pierwsza typologia stylów kierowania została opracowana pod koniec lat 30. XX wieku przez Ronalda Lippitta i Ralpha White'a (1939). Jedną z najpopularniejszych typologii stylów kierowania przedstawił natomiast Rensis Likert (1961)⁵, który wyszczególnił cztery podstawowe style kierowania:

- styl autorytarno-despotyczny, w którym kierownik działa przede wszystkim przez wydawanie poleceń i żądanie ich natychmiastowego wykonania;
- styl autorytarno-życzliwy, w którym kierownik sam podejmuje decyzje, chce jednak sprawić wrażenie, że uwzględnia oczekiwania i życzenia podwładnych;

³ Por. P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 180.

⁴ Por. E. Kozień, *Analiza stylów kierowania i wykonawstwa w zespole projektowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 187, s. 162–169.

⁵ Za: M. Kraczkla, *Stres w pracy menedżera*, Warszawa 2016, s. 40–41.

- styl konsultatywny, w którym kierownik przy podejmowaniu decyzji korzysta z uwag pracowników i jest szczerze zainteresowany tym, co myślą o rozwiązywaniu problemów i wydawaniu poleceń;
- styl demokratyczny, w którym kierownikowi zależy na tym, by pracownicy mieli wpływ na podejmowane decyzje i byli przez to szczerze oddani celom organizacji.

Inną klasyfikację stylów kierowania zaproponowali Robert Blake i Jane Mouton (1968)⁶. Są oni autorami tzw. siatki kierowniczej określającej skalę zachowań kierowniczych. Blake i Mouton wyodrębnili następujące style kierowania:

- kierowanie zubożone, w którym kierownik przejawia małą troskę zarówno o ludzi, jak i o zadania;
- kierowanie klubowe, w którym kierownik wykazuje dużą troskę o ludzi, ale małe zainteresowanie sferą zadaniami;
- kierowanie autorytarne, charakteryzujące się dużą troską kierownika o zadania, a małym zainteresowaniem relacjami w grupie pracowniczej;
- kierowanie zrównoważone, w którym kierownik przejawia umiarkowaną troskę zarówno o ludzi, jak i o zadania;
- kierowanie zespołowe lub demokratyczne, w którym kierownik faktycznie współpracuje z ludźmi, przewodzi im, podejmuje decyzje i ponosi pełną odpowiedzialność wobec organizacji i współpracowników.

Z kolei Ken Blanchard, Patricia Zigarmi i Drea Zigarmi⁷ sugerowali, że wybór stylu kierowania powinien być dostosowany do konkretnej sytuacji organizacyjnej i uzupełniony o stopień dojrzałości pracowników. W zależności od stopnia dojrzałości pracownika kierownik powinien posłużyć się jednym z następujących stylów przywództwa:

- styl dyrektywny, polegający na przekazywaniu przez przywódcę konkretnych wskazówek i ścisłym nadzorze wykonywanych zadań;
- styl trenerski, w którym przywódca nadal kieruje wykonaniem zadania i je nadzoruje, ale też wyjaśnia decyzje, słucha sugestii i wspiera;
- styl wspierający, w którym przywódca ułatwia podwładnym wykonanie zadania oraz wspiera ich, dzieląc się odpowiedzialnością za podejmowanie decyzji;
- styl delegujący, w którym przywódca przekazuje podwładnym odpowiedzialność za podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów.

⁶ Tamże, s. 41–43.

⁷ K. Blanchard, P. Zigarmi, D. Zigarmi, *Jednominutowy menedżer i przywództwo*, Warszawa 2008, s. 30–32.

Klasycy zarządzania James A.F. Stoner i Charles Wankel⁸ określili następujące cechy menedżera w procesie kierowania:

- skłonność do działania;
- pozostawanie blisko klienta;
- autonomia i przedsiębiorczość;
- wydajność dzięki pracownikom;
- bezpośredni kontakt, motywacja przez wartość;
- „trzymanie się” swojej specjalności;
- prosta struktura, niewiele szczebli zarządzania;
- jednoczesna dyscyplina i swoboda.

Dla menedżerów bardzo istotna jest klasyfikacja stylów kierowania podana przez Tadeusza Aleksandra (2011)⁹. Wyróżnił on dwa wymiary obrazujące zachowania kierownicze. Pierwszy z nich opisywany jest jako orientacja na ludzi – orientacja na zadanie. Drugi wymiar określany jest jako bezpośredniość (postawa otwarta) – skrytość (postawa zamknięta). Styl kierowania wyznacza proporcja między biegunami wyróżnionych wymiarów. Na tej podstawie Aleksander wyodrębnił role pełnione przez menedżerów:

- budowniczy relacji, który charakteryzuje się pozytywnym nastawieniem do ludzi i zespołowego działania;
- społecznik, który potrafi skutecznie wywierać wpływ na innych i przekonywać ich do swoich wizji;
- myśliciel, którego charakteryzuje dobra organizacja pracy, duże zdolności planowania oraz dokładność i systematyczność w działaniu;
- dyrektor, określany jako stanowczy, zdecydowany, nastawiony na zarządzanie i kontrolowanie innych, niepozostawiający swobody podwładnym.

Ponieważ każda rola sprawowana przez menedżera ma pozytywne i negatywne oddziaływania, dlatego nie ma jednego, idealnego stylu kierowania, który byłby skuteczny w każdych okolicznościach.

RADZENIE SOBIE ZE STRESEM

Pojęcie stresu pojawiło się w literaturze psychologicznej w 1936 roku za sprawą Hansa Selye’a¹⁰, kanadyjskiego biochemika węgierskiego pochodzenia. Według niego stres to stan, który przejawia się jako swoisty zespół wszystkich nieswoistych zmian wywołanych w układzie biologicznym. Zmiany te stanowią sumę rozmaitych procesów przystosowawczych, zachodzących w dowolnym czasie w ustroju

⁸ A.F.J. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1995, s. 31–39.

⁹ Za: M. Kraczlą, *Stres*, s. 51–57.

¹⁰ H. Selye, *Stres życia*, Warszawa 1960, s. 70.

człowieka. Stres prowadzi do powstawania dyskomfortu psychicznego, zaburzeń zachowania oraz trudności z przystosowaniem społecznym. Chroniczny stres przyczynia się do rozwoju nerwic, chorób psychicznych, wypalenia zawodowego, chorób psychosomatycznych, np.: wrzodów trawiennych, zaburzeń układu krążenia, alergii, astmy. Jak sugerują Sven Max Litzke i Horst Schuh¹¹, stres jest aktywną reakcją organizmu na stawiane mu wymagania i pojawiające się zagrożenia, określane mianem stresorów. Przywołani badacze wymieniają trzy rodzaje stresorów: stresory fizyczne (hałas, gorąco, zimno, wahania temperatury, zmiany ciśnienia powietrza, głód, infekcje, urazy fizyczne, ciężka praca fizyczna, długotrwałe prowadzenie samochodu, nadmiar bodźców); stresory psychiczne (niesprostanie postawionym zadaniom, nadmierne obciążanie zadaniami, niedociążanie zadaniami, brak samodzielności, brak czasu, pośpiech, utrata kontroli); stresory społeczne (konflikty, izolacje, niepożądana wizyta, strata bliskich osób, *mobbing*).

Richard S. Lazarus i Susan Folkman¹², którzy obserwowali zachowania ludzi w sytuacjach stresu, podali trzy znaczenia tego zjawiska: obciążenie (bodziec zewnętrzny); presja (reakcja wewnętrzna wywołana przez bodziec) i napięcie (zaburzenie podmiotu). Analizą zjawiska stresu w aspekcie zdrowia zajmował się Aaron Antonovsky (1979)¹³. Zakładał on, że bodźce stresogenne powodują reakcję adaptacyjną organizmu, czym wzbogacają zasoby odpornościowe. Pojawiające się następstwa zdrowotne w postaci utrzymania lub pogorszenia stanu zdrowia uzależniał od transakcji pomiędzy obciążeniem organizmu stresorami a poziomem zasobów odpornościowych. Thomas Holmes¹⁴ w 1967 roku opracował skalę wydarzeń, które w istotny sposób wpływają na równowagę psychiczną człowieka. Skala ta obejmuje ponad 40 różnych sytuacji (uwzględniono tylko wydarzenia reprezentatywne). Autor przypisuje im od 11 do 100 punktów.

Wielu specjalistów przywiązuje dużą wagę do stresu związanego z pracą zawodową. Uważają oni, że stres zawodowy w znaczący sposób wpływa na negatywne postawy i zachowania pracowników¹⁵. Istnieją różne klasyfikacje stresorów spowodowanych pracą zawodową. Jedną z nich podaje Zofia Ratajczak¹⁶. Według niej stres w pracy pojawia się tam, gdzie:

- zadanie jest postrzegane jako trudne, zwłaszcza gdy trudność jest niejasna i dokładnie nie wiadomo, na czym ona polega;

¹¹ S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk 2007, s. 11–12.

¹² Za: M. Kraczkla, *Stres*, s. 77.

¹³ Tamże, s. 78–79.

¹⁴ Za: H. Pull, *150 twarzy stresu. Rozpoznać źródła stresu, przejąć nad nim kontrolę i... zmienić w sprzymierzeńca*, Warszawa 2006, s. 301–303.

¹⁵ D. Wojtczak, *Stres i wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarek*, „Praca Socjalna” 2007, nr 4, s. 33–55.

¹⁶ *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, red. Z. Ratajczak, Katowice 1994, s. 57–59.

- człowiek stara się sprostać zadaniu, czyli traktuje je jako swego rodzaju wyzwanie, a niepodjęcie go zaburza mu obraz własnej osoby;
- następuje wyczerpywanie się zapasów energii pracownika, zarówno fizycznej, jak i psychicznej.

Z kolei Cary L. Cooper i Judi Marshall¹⁷ skupili swoją uwagę wyłącznie na czynnikach występujących w miejscu pracy i wyodrębnili następujące kategorie stresogenne:

- czynniki związane z wykonywaną pracą, takie jak: złe warunki pracy, przeciążenie lub niedociążenie, presja czasowa, praca zmianowa, właściwości materialnego środowiska pracy;
- czynniki związane z rolami pełnionymi w organizacji: niejednoznaczność roli, konflikt ról, odpowiedzialność za podwładnych, brak udziału w podejmowaniu decyzji;
- złe stosunki w pracy: niewłaściwe relacje z szefem, współpracownikami, podwładnymi, a także trudności z delegowaniem odpowiedzialności;
- czynniki związane z rozwojem zawodowym: zbyt szybki lub zbyt wolny awans, brak pewności zatrudnienia, niezaspokojone ambicje;
- czynniki wynikające ze struktury organizacyjnej i atmosfery w organizacji: ograniczanie aktywności i polityka etatowa.

W ostatnich latach ogromną popularność zdobyła koncepcja stresu Stevana E. Hobfolla¹⁸, nazywana teorią zachowania zasobów. Autor sugeruje, że człowiek nieustannie stara się pozyskać zasoby, których jeszcze nie ma, utrzymać te, które już posiada, oraz ochronić te, które z jakiegoś powodu podlegają zagrożeniu. Źródłem stresu jest więc zakłócenie równowagi w wymianie zasobów między jednostką a otoczeniem.

Jednym z modeli stresu w pracy jest także opracowany przez Roberta Karaska (1979)¹⁹ model wymagania–kontrola. W modelu tym wymagania rozumiane były jako wynikające z wewnętrznych sprzeczności roli czy wymagań poznawczych, natomiast kontrola określona została jako możliwość wpływu na przebieg i warunki pracy oraz stopień jej złożoności.

W pracy menedżera z racji pełnionych przez niego funkcji kierowniczych doświadczanie stresu jest nieuniknione. Według Ireny Ochyry²⁰ stres menedżerski charakteryzuje się zaburzeniami sprawności działania powstałymi wskutek rozbieżności między wymaganiami roli zawodowej a możliwościami skutecznego

¹⁷ C.L. Cooper, J. Marshall, *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, w: *Stres w pracy*, red. C.L. Cooper, R. Payne, Warszawa 1987, s. 123–124.

¹⁸ S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk 2006, s. 11.

¹⁹ Za: M. Piorunek, I. Werner, *Psychospołeczne czynniki ryzyka w środowisku pracy. Rekomendacje dla praktyki poradniczej*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 48, s. 45–64.

²⁰ I. Ochyra, *Kompetencje psychospołeczne pełnomocnika i menedżera*, Warszawa 2012, s. 180.

działania. Jak sugeruje Mieczysław Cenin²¹, menedżer odczuwa duże napięcie emocjonalne w następujących sytuacjach kierowniczych:

- rywalizacja i zagrożenie;
- osobista odpowiedzialność prawna i materialna za skutki swojej działalności;
- sytuacje konfliktowe;
- brak pełnych informacji podczas podejmowania decyzji;
- obciążenie ryzykiem;
- stała kontrola zachowania w warunkach ekspozycji społecznej;
- intensywność zajęć;
- dyspozycyjność wobec współpracowników i partnerów biznesowych;
- działanie w warunkach deficytu czasu;
- praca kosztem życia rodzinnego i brak czasu na odpoczynek.

Uporządkowaniem obszarów stresu menedżerów zajęli się Wiesław Perdeus i Bohdan Rożnowski (1998)²², wyróżniając kilka jego zakresów:

- sposoby wykonywania pracy – praca pod presją, nierytmiczność pracy, ciągłe zmiany w jej wykonywaniu;
- rola kierownicza – wieloznaczność roli, przeciążenie roli, sprzeczne wymagania różnych przełożonych, konflikt między pracą zawodową a pozazawodową;
- złe relacje interpersonalne z przełożonymi, podwładnymi czy współpracownikami;
- funkcjonowanie jako element organizacji – ograniczony udział w podejmowaniu decyzji i w wyrażaniu opinii;
- czynniki związane z rozwojem zawodowym – niezadowolenie z przebiegu kariery, brak możliwości rozwoju, brak satysfakcji z własnych osiągnięć, brak poczucia stałości pracy.

Radzenie sobie ze stresem jest procesem obejmującym całość wysiłków jednostki zmierzających do stawienia czoła danej sytuacji. Jest to odpowiedź na zdarzenie, a sposoby i formy działania mogą być różne. W rezultacie powinno nastąpić złagodzenie przykrych stanów.

Jak wskazały badania²³, konieczne jest opanowanie emocji (zachowania ucieczkowo-unikowe, zaprzeczanie w obliczu spostrzeganego zagrożenia, podejmowanie wysiłku towarzyszącego zmierzaniu się z trudnościami), możliwa jest też zmiana w okoliczność korzystną z punktu widzenia uczestniczącej w niej osoby. Hanna Makowska i Ryszard Poprawa²⁴ podają, że ogniwnem procesu radzenia sobie

²¹ M. Cenin, *Stres menedżerski i jego zwalczanie*, w: *Psychologia sukcesu*, red. S. Witkowski, Warszawa 1994, s. 145–174.

²² Za: M. Kraczlą, *Stres*, s. 116.

²³ Za: H. Makowska, R. Poprawa, *Radzenie sobie ze stresem w procesie budowania zdrowia*, w: *Podstawy psychologii zdrowia*, red. G. Dolińska-Zygmunt, Wrocław 2001, s. 87–118.

²⁴ Tamże.

ze stresem jest strategia, czyli konkretne zachowania i czynności psychiczne, jak np.: okazywanie złości, przyjmowanie współczucia, ćwiczenia fizyczne, szukanie rady i pomocy innych, krytykowanie kogoś, sen, modlitwa, mniej lub bardziej celowe zapominanie, wewnętrzne uspokajanie się czy deprecjonowanie wartości zdarzenia.

Susan Folkman, Richard S. Lazarus i in.²⁵ zastosowali w swoich badaniach Kwestionariusz Dróg Radzenia Sobie (WCQ) i wyodrębnili osiem ogólnych strategii radzenia sobie:

1. Radzenie sobie konfrontacyjne;
2. Dystansowanie się;
3. Samokontrola;
4. Poszukiwanie wsparcia społecznego;
5. Przyjmowanie odpowiedzialności;
6. Ucieczka–unikanie;
7. Planowe rozwiązywanie problemów;
8. Pozytywne przewartościowanie.

Każda jednostka przejawia pewien specyficzny sposób reagowania na sytuacje stresowe, czyli styl radzenia sobie. W tym kontekście styl to indywidualny zbiór strategii lub sposobów radzenia sobie, którymi dysponuje człowiek. W nawiązaniu do funkcji, jakie według Lazarusa²⁶ ma pełnić radzenie sobie ze stresem, Norman Endler i James Parker²⁷ wyróżniają:

- styl skoncentrowany na emocjach, charakterystyczny dla zachowania osób, które w sytuacjach stresowych mają tendencje do koncentracji na sobie i na własnych przeżyciach emocjonalnych, takich jak złość, poczucie winy, napięcie;
- styl skoncentrowany na zadaniu, który polega na podejmowaniu zadań przez jednostkę w sytuacji trudnej;
- styl skoncentrowany na unikaniu, charakterystyczny dla osób, które w sytuacji stresowej wykazują tendencje do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania tej sytuacji.

²⁵ Tamże.

²⁶ R.S. Lazarus, *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 3/4, s. 40–41.

²⁷ Za: *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, Katowice 2000, s. 20–21.

WYPALENIE ZAWODOWE

Herbert Freudenberger i Gail North²⁸ byli jednymi z pierwszych amerykańskich psychoanalityków, którzy zajęli się problemem wypalenia zawodowego. Opisali je jako stan powstający powoli przez dłuższy okres przeżywania ciągłego stresu i angażowania całej energii życiowej, wywierający w efekcie negatywny wpływ na motywację, przekonania i zachowanie.

Elliot Aronson, Ayala M. Pines i Ditsa Kafry²⁹ określają wypalenie zawodowe jako stan psychiczny

często występujący u ludzi, którzy pracują z innymi (przede wszystkim, ale nie tylko, w zawodach polegających na niesieniu pomocy) i którzy w swych relacjach z klientami lub pacjentami, przełożonymi lub kolegami są stroną dającą. Na ten stan składa się wiele objawów: Człowiek ogólnie czuje się dość kiepsko, czuje się wyczerpany emocjonalnie, psychicznie i fizycznie. Ma poczucie bezradności i braku perspektyw, nie jest w stanie emocjonować się pracą i brakuje mu radości życia. Wypalenie zawodowe nie jest konsekwencją traumatycznych zdarzeń, lecz następującym powoli wyniszczeniem psychicznym.

Jedną z najbardziej znanych definicji wypalenia zawodowego podały Christina Maslach i Susan E. Jackson³⁰. Według badaczek jest to „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”.

Istnieje wiele objawów wypalenia zawodowego. Ewa Kędracka³¹ opracowała listę kontrolną pierwszych symptomów:

- brak entuzjazmu do pracy lub niestabilność uczuć;
- uczucie, że zniknęło coś, co było dotychczas w pracy atrakcyjnym wyzwaniem;
- uczucie, że czynności wykonywane dotychczas z entuzjazmem stały się zadaniami „na siłę”;
- zwlekanie z wykonaniem czynności realizowanych dotychczas bez problemów i ich odkładanie;
- irytacja nieproporcjonalnie większa od przyczyny;

²⁸ Za: S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres*, s. 167.

²⁹ Tamże.

³⁰ *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa 2020, s. 15.

³¹ E. Kędracka, *Wypalenie się zawodowe nauczycieli*, „Szkoła Zawodowa” 1998, nr 4, s. 40–45.

- przenoszenie frustracji i złego nastroju z pracy do domu;
- wzrost dystansu fizycznego wobec klientów i kolegów z pracy;
- gotowość korzystania z każdej okazji otrzymania zwolnienia lekarskiego;
- narastające podczas pracy znużenie;
- reakcje skrajne, np. wybuchanie złością, kamienny spokój;
- narastanie uczucia, że wykonywana praca to daremny trud i nikt nie może mu podołać;
- uczucie demobilizującego zmęczenia po powrocie do domu;
- powtarzanie się drobnych dolegliwości zdrowotnych;
- sekundowanie w pracy i w życiu osobistym osobom, które lubią narzekać;
- zaburzenia snu i łaknienia;
- niechęć do wychodzenia z domu, brak uczestnictwa w życiu towarzyskim;
- częstsze sięganie po alkohol.

Najpełniejszy chyba obraz symptomów wypalenia zawodowego przedstawił Cary Cherniss³²:

ogromny opór przed codziennym pójściem do pracy; uczucie zawodu wobec samego siebie; złość i niechęć; poczucie winy; 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 w stosunku do klientów; przesuwanie terminów spotkań z klientami; awersja do telefonów i wizyt klientów; stereotypizacja klientów; niezdolność do koncentrowania się na klientach lub ich wysłuchania; wrażenie bezruchu; cynizm i postawa strofująca wobec klientów; wzrost tendencji do pełnienia „służby zgodnie z przepisami”; zakłócenia snu; unikanie dyskusji z kolegami na temat pracy; zajmowanie się samym sobą; większe przyzwolenie na środki kontrolujące zachowanie (na przykład trankwilizatory); częste przeziębienia i grypy; częste bóle głowy i dolegliwości przewodu pokarmowego; nieustępliwość w myśleniu i niechęć do zmian; nieufność i paranoidalne wyobrażenia; ekscesywne zażywanie narkotyków; problemy małżeńskie i rodzinne; częsta nieobecność w miejscu pracy.

Jak sugerują Sven Max Litzke i Horst Schuh³³, nie wszyscy pracownicy doznają wypalenia zawodowego. Badacze wymieniają charakterystyczne postawy osób zagrożonych wypaleniem zawodowym:

- angażowanie się w pracę całym sercem;
- nadmierne oczekiwania wobec własnej osoby;

³² *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2000, s. 87.

³³ S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres*, s. 169.

- negowanie własnych granic obciążenia;
- spychanie na dalszy plan własnych potrzeb i interesów;
- dobrowolne i chętne podejmowanie nowych obowiązków i zadań.

Christina Maslach i Michael P. Leiter³⁴ sugerują, że odpowiedzialność za wypalenie zawodowe ponosi głównie instytucja, jednak jego pojawienie się i narastanie zależne jest od zmiennych organizacyjnych oraz podmiotowych. Według tych badaczy organizacyjnymi i podmiotowymi czynnikami wpływającymi na wypalenie zawodowe są:

- zbyt duże obciążenie pracą;
- brak kontroli i współzawodnictwa;
- niedostateczne wynagrodzenie;
- rozpad wspólnoty, utrata sensu pracy;
- brak sprawiedliwości, nierównomierne rozłożenie obciążeń w pracy, nierówny podział płac;
- konflikt wartości w sytuacji, gdy pracownik w pracy musi postępować niezgodnie ze swoimi wartościami i przekonaniem.

Według Elisabeth Marx³⁵ syndrom wypalenia zawodowego powstaje w wyniku braku równowagi między wymaganiami otoczenia a zdolnością osoby do znoszenia obciążeń. Podobnie uważa Janina Wojciechowska³⁶, która wskazuje na oddziaływanie czynników zewnętrznych związanych z warunkami i wymaganiami pracy oraz czynników wewnętrznych, czyli predyspozycji osobowościowych. Jan F. Terelak³⁷ twierdzi z kolei, że syndrom wypalenia zawodowego powstaje, gdy występują:

- niezadowolenie z powodu braku sukcesu zawodowego;
- różnorodność interakcji dotyczących problemów innych ludzi;
- silna potrzeba zachowania profesjonalnego *image'u*.

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele opisów przebiegu wypalenia zawodowego. Jörg Fengler³⁸ podaje, że „można wyróżnić dziesięć stopni rozwoju wypalenia zawodowego:

1. Grzeczność i idealizm.
2. Przepracowanie.
3. Coraz bardziej zmniejszająca się grzeczność.
4. Poczucie winy z tego powodu.
5. Coraz większy wysiłek, żeby być grzecznym i solidnym.

³⁴ C. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Warszawa 2011, s. 26–33.

³⁵ Za: S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres*, s. 169.

³⁶ J. Wojciechowska, *Syndrom wypalenia zawodowego*, „Nowiny Psychologiczne” 1990, nr 5/6, s. 83–91.

³⁷ J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa 2005, s. 228–229.

³⁸ J. Fengler, *Pomaganie męczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2000, s. 90.

6. Brak sukcesów.

7. Bezradność.

8. Utrata nadziei.

9. Wyczerpanie, awersja do klientów, apatia, złość.

10. Wypalenie: oskarżenie siebie, ucieczka, cynizm, sarkazm, reakcje psychosomatyczne, nieobecność w pracy, wypadki, nieprzemyślana rezygnacja z pracy, sztywne trzymanie się przepisów w pracy, upadek społeczny, samobójstwo”.

Herbet Freudenberger i Gail North³⁹ wyróżnili 12 stadiów wypalenia zawodowego:

- stadium 1 – przymus ciągłego udowadniania własnej wartości;
- stadium 2 – wzrost zaangażowania w pracę;
- stadium 3 – zaniedbywanie własnych potrzeb;
- stadium 4 – zaburzona proporcja między potrzebami wewnętrznymi a zewnętrznymi wymogami;
- stadium 5 – przewartościowanie, zmiana kolejności priorytetów;
- stadium 6 – wyparcie, odizolowanie się od otaczającego świata, spadek efektywności, pojawienie się dolegliwości fizycznych;
- stadium 7 – ostateczne wycofanie, brak orientacji, utrata perspektyw i nadziei na przyszłość oraz zupełne wyobcowanie;
- stadium 8 – znaczące zmiany w zachowaniu, każdy przejaw zainteresowania ze strony otaczającego świata jest interpretowany jako atak;
- stadium 9 – utrata poczucia, że ma się własną osobowość;
- stadium 10 – pustka wewnętrzna, lęk przed innymi ludźmi i ludzkimi skrupiskami;
- stadium 11 – rozpacz, wyczerpanie, obniżenie nastroju, ogólny stan determinuje depresja;
- stadium 12 – wypalenie pełnoobjawowe, całkowite wyczerpanie psychiczne, fizyczne i emocjonalne, duża podatność na infekcje, ryzyko wystąpienia chorób serca, układu pokarmowego i krwionośnego.

Jak podają Robert T. Golembiewski i Robert F. Munzenrider⁴⁰, istnieje osiem faz wypalenia zawodowego:

- faza 1 – niski poziom wszystkich wymiarów wypalenia (syndrom nie istnieje);
- faza 2 – wysoki poziom depersonalizacji, niski poziom wyczerpania emocjonalnego i poczucia osiągnięć;
- faza 3 – wysoki poziom poczucia osiągnięć osobistych, niski poziom depersonalizacji i wyczerpania emocjonalnego;

³⁹ Za: S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres*, s. 169–171.

⁴⁰ Za: J. Wilsz, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Kraków 2009, s. 442.

- faza 4 – wysoki poziom depersonalizacji i poczucia osiągnięć osobistych, niski poziom wyczerpania emocjonalnego;
- faza 5 – wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego, niski poziom poczucia osiągnięć osobistych i depersonalizacji;
- faza 6 – wysoki poziom depersonalizacji i wyczerpania emocjonalnego, niski poziom osiągnięć osobistych;
- faza 7 – wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego i poczucia osiągnięć osobistych, niski poziom depersonalizacji;
- faza 8 – wysoki poziom wszystkich wymiarów wypalenia (syndrom ma największe nasilenie).

BADANIA WŁASNE – STUDIUM PRZYPADKU (REGION RADOMSKI)

Przedmiot pracy i hipotezy badawcze

W badaniach własnych zająłem się stylami kierowania, radzeniem sobie ze stresem oraz wypaleniem zawodowym wśród menedżerów regionu radomskiego. Przeprowadziłem ankiety mające na celu ustalenie uwarunkowań między powyższymi zmiennymi i możliwe współzależności.

Najważniejszym pytaniem było: jakie są uwarunkowania stylów kierowania menedżerów, radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym przez menedżerów oraz czy występują związki między tymi zmiennymi? Pytania szczegółowe to:

- Jakie są uwarunkowania socjodemograficzne stylów kierowania menedżerów?
- Jakimi czynnikami socjodemograficznymi zdeterminowane jest radzenie sobie ze stresem u menedżerów?
- Jakie występują socjodemograficzne determinanty wypalenia zawodowego menedżerów?

Na podstawie przeglądu i analizy literatury przedmiotu, dotychczas przeprowadzonych badań oraz własnych doświadczeń sformułowałem hipotezę główną: istnieją związki między stylami kierowania menedżerów, stylami radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym przez menedżerów. Hipotezy szczegółowe to:

- H-1: mężczyźni w porównaniu z kobietami częściej stosują zdystansowany styl kierowania;
- H-2: im wyższe stanowisko zajmowane w organizacji, tym częściej wykorzystywana jest strategia radzenia sobie ze stresem polegająca na planowaniu;
- H-3: istnieje związek między stażem na stanowiskach kierowniczych a poziomem wypalenia zawodowego menedżerów.

Narzędzia badawcze

W badaniach wykorzystano kwestionariusz Style Kierowania Menedżerów (SKM) opracowany przez Babiak (2014). Arkusz kwestionariusza zawiera 51 stwierdzeń, na które respondent udziela odpowiedzi na pięciostopniowej skali, od „zdecydowanie mnie nie dotyczy” do „zdecydowanie mnie dotyczy”. Wyniki ujmowane są na sześciu skalach diagnozujących odmienne style kierowania:

- styl strukturyzujący (STR), polegający przede wszystkim na realizowaniu zadań, wychwytywaniu błędów, zaangażowaniu w przebieg pracy podwładnych oraz stawianiu im wysokich wymagań i zachęcaniu ich do większego wysiłku;
- styl autokratyczny (AUT), który oprócz ukierunkowania na zadania zorientowany jest na dyscyplinowanie, kontrolowanie oraz chęć podporządkowania podwładnych procedurom wypracowanym do realizacji zadań;
- styl partycypacyjny (PAR), który dopuszcza włączanie podwładnych w podejmowanie decyzji, umożliwia im proponowanie własnych rozwiązań, przejawia poczucie bliskiej więzi z podwładnymi i skłonności do polegania na ich opinii;
- styl makiaweliczny (MAK), który polega na świadomym manipulowaniu, nieufności i dystansie wobec współpracowników, wykorzystywaniu sprytu i fałszu w osiąganiu własnych celów oraz akceptowaniu nieetycznych, a nawet niemoralnych sposobów osiągania celów przez podwładnych;
- styl nagradzający (NAG), który koncentruje się na różnych formach nagradzania za wysiłek podwładnych, wyrażaniu pochwał, przedstawianiu przez menedżera własnej wizji działania organizacji, budowaniu profesjonalnej więzi z podwładnymi;
- styl zdystansowany (ZDY), przejawiający się małym zainteresowaniem przebiegiem i jakością pracy podwładnych, akceptowaniem jakiegokolwiek wyniku pracy, wyrażaniem niechęci do współpracy z podwładnymi, pasywnością w działaniu oraz zaniedbywaniem pełnionej funkcji kierowniczej.

Wartości współczynników α Cronbacha dla skal kwestionariusza SKM wynoszą od 0,61 dla stylu zdystansowanego do 0,79 dla stylu strukturyzującego. Ponieważ skale zawierają mniej niż 10 itemów, uzyskany poziom spójności wewnętrznej można uznać za zadowalający.

Jako narzędzie do pomiaru radzenia sobie ze stresem użyto Inwentarza do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem (Mini-COPE), autorstwa Charlesa S. Carvera, w polskiej adaptacji Zygfrieda Juczyńskiego i Niny Ogińskiej-Bulik (2009). Składa się on z 28 stwierdzeń, do których badany ustosunkowuje się, udzielając odpowiedzi na czterostopniowej skali, od „prawie nigdy tak nie postępuję” do „prawie zawsze tak postępuję”. Narzędzie pozwala na zbadanie 14 strategii radzenia sobie ze stresem: aktywne radzenie sobie (ARS), planowanie (P), pozytywne przewartościowanie (PP), akceptacja (A), poczucie humoru (PH), zwrot ku religii (ZkR),

poszukiwanie wsparcia emocjonalnego (PWE), poszukiwanie wsparcia instrumentalnego (PWI), zajmowanie się czymś innym (ZCI), zaprzeczanie (Z), wyładowanie (W), zażywanie substancji psychoaktywnych (ZSP), zaprzestanie działań (ZD) oraz obwinianie siebie (OS). Mini-COPE stosuje się do pomiaru dyspozycyjnego radzenia sobie, tj. oceny typowych sposobów reagowania i odczuwania w sytuacjach doświadczania silnego stresu. Własności psychometryczne narzędzia są zadowalające. Rzetelność połówkową oszacowano na 0,86 (wskaźnik Guttmana 0,87).

Do pomiaru wypalenia zawodowego wykorzystano MBI w polskiej adaptacji Tomasza Pasikowskiego (2020). Składa się on z 22 stwierdzeń, na które respondent odpowiada, określając częstość opisanych odczuć na siedmiostopniowej skali, od „nigdy” do „codziennie”. Pozycje kwestionariusza przyporządkowane są do trzech skal, odpowiadającym trzem składowym syndromu wypalenia zawodowego: wyczerpania emocjonalnego (WE), depersonalizacji (D) i oceny własnych dokonań (OWD). Właściwości psychometryczne narzędzia uznano za akceptowalne. Cechuje się ono wysoką spójnością wewnętrzną przy współczynnikach α Cronbacha wynoszących 0,85 (dla skali WE), 0,60 (dla skali D) i 0,76 (dla skali OWD).

Charakterystyka osób badanych i procedura badań

Grupa osób badanych została dobrana w sposób nieprobabilistyczny. Udział w badaniach był dobrowolny i anonimowy. Cel badania został przedstawiony respondentom jako próba ustalenia różnych uwarunkowań stylów kierowania pracownikami. Badani otrzymywali zestaw formularzy, obejmujący: instrukcję ogólną informującą o sposobie wypełniania kwestionariuszy, arkusz danych osobowych, kwestionariusz Style Kierowania Menedżerów (SKM), Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem (Mini-COPE) oraz Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego Maslach (MBI).

Zgromadzony materiał empiryczny pochodził od 64 menedżerów. Przebadano 46 kobiet i 18 mężczyzn. Rozpiętość wiekowa respondentów to przedział między 19 a 65 rokiem życia. Średnia wieku kobiet wyniosła 33,37 lata, a mężczyzn – 44,78 lata. Połowa badanych wskazywała wieś jako miejsce zamieszkania, 36% – duże miasto, powyżej 100 tys. mieszkańców, a 14% – małe miasto, do 100 tys. mieszkańców. Wśród przebadanych byli przedstawiciele naczelnej kadry zarządzającej, prezesi, członkowie zarządu, dyrektorzy różnych działów oraz kierownicy zespołów w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach, właściciele własnych firm i zatrudnieni w sektorze publicznym ze stażem pracy w większości od roku do pięciu lat – 68%, zatrudnieni na umowę o pracę na czas nieokreślony – 56%, określający własną sytuację materialną jako dobrą – 61%. Zdecydowana większość badanych (78%) posiadała wyższe wykształcenie, mimo że wykształcenie ich rodziców utrzymywało się na poziomie zawodowym: 61% w przypadku ojca i 52% w przypadku matki. Respondenci mieli w większości ustabilizowaną sytuację

rodzinną, 68% pozostawało w związku małżeńskim, 58% posiadało dzieci. Wśród badanych 84% wskazywało także zaangażowanie religijne.

W analizach uwarunkowań uwzględniono następujące czynniki charakteryzujące badanych menedżerów: płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, stan cywilny, posiadaną liczbę dzieci, wykształcenie, wykształcenie rodziców, liczbę rodzeństwa i pozycję w rodzeństwie, zajmowane stanowisko, staż pracy na stanowiskach kierowniczych, ogólny staż pracy, liczbę podległych pracowników oraz wielkość organizacji, rodzaj organizacji, w której pracują, dzienną liczbę godzin pracy, formę zatrudnienia, uprawianie sportu, sytuację materialną oraz religijność.

W porównaniach wyników uzyskanych przy użyciu kwestionariuszy oraz w celu wykrycia możliwych współzależności zastosowano testy statystyczne do badania różnic i korelacji. Obliczenia statystyczne wykonano z pomocą oprogramowania Statistica w wersji 13. Do wnioskowania statystycznego przyjęto poziom istotności statystycznej $p < 0,05$.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Style kierowania

W analizie, ze względu na objętość artykułu, opisano wyłącznie wyniki badań mające związek z trzema badanymi czynnikami (style kierowania, radzenie sobie ze stresem, wypalenie zawodowe).

Na podstawie odpowiedzi kwestionariuszowych stwierdzono, że mężczyźni menedżerowie w większym stopniu przejawiają niechęć do współpracy z podwładnymi, pasywność w działaniu i brak zainteresowania pracą podwładnych, a także zaniedbania w wykonywaniu funkcji kierowniczych w porównaniu do kobiet na stanowiskach kierowniczych. Menedżerowie mający dwoje rodzeństwa częściej stosują style strukturyzujący i partycypacyjny w porównaniu z menedżerami mającymi troje lub więcej rodzeństwa.

Występuje pozytywna, słaba korelacja pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a częstotliwością stosowania stylu autokratycznego. Im wyższe stanowisko ktoś zajmuje, tym częściej przejawia styl kierowania zorientowany na zadania, dyscyplinowanie, kontrolowanie oraz chęć podporządkowania podwładnych rygorowi i procedurom w realizacji zadań. Staż pracy na stanowisku kierowniczym pozytywnie koreluje natomiast z dwoma stylami kierowania: strukturyzującym i partycypacyjnym, przy czym siła związku między stażem pracy a stylem strukturyzującym jest średnia, natomiast w przypadku stylu partycypacyjnego jest ona słaba. Wraz ze wzrostem stażu pracy na stanowisku kierowniczym wzrasta częstotliwość stosowania stylu ukierunkowanego na zapobieganie błędom, skoncentrowanego na realizowaniu zadań oraz na stawianiu wysokich wymagań podwładnym i zachę-

caniu ich do większego wysiłku. Im dłuższy staż pracy na stanowisku kierowniczym, tym częściej stosowany jest styl włączający podwładnych w procesy decyzyjne, umożliwiający im proponowanie własnych rozwiązań i wyrażający poczucie bliskiej więzi z podwładnymi.

Liczba podwładnych istotnie i pozytywnie koreluje z czterema stylami kierowania: strukturyzującym, makiawelicznym, nagradzającym i zdystansowanym. Siła związku pomiędzy liczbą podległych pracowników a stylem makiawelicznym jest średnia, natomiast w przypadku stylów strukturyzującego, nagradzającego i zdystansowanego – słaba. Analiza korelacji wskazuje zatem, że im więcej podwładnych mają badani menedżerowie, tym częściej stosują style makiaweliczny, nagradzający, strukturyzujący i zdystansowany.

Menedżerowie pracujący w firmach krajowych w porównaniu z menedżerami z sektora publicznego częściej przejawiają styl włączający podwładnych w procesy decyzyjne, umożliwiający im proponowanie własnych rozwiązań i wyrażający poczucie bliskiej więzi z podwładnymi.

We wszystkich stylach kierowania wyższe średnie wyniki uzyskali menedżerowie pracujący powyżej dziewięciu godzin dziennie.

Wpływ na styl kierowania ma też stopień zaangażowania religijnego. Wyniki stanowią podstawę do stwierdzenia, że im bardziej menedżerowie zaangażowani są religijnie, tym rzadziej stosują style strukturyzujący, partycypacyjny, makiaweliczny, nagradzający i zdystansowany.

Radzenie sobie ze stresem

Różnice międzypłciowe u badanych menedżerów występują jedynie w jednej skali kwestionariusza Mini-COPE – zażywanie substancji psychoaktywnych (ZSP). Mężczyźni będący menedżerami istotnie częściej niż kobiety pełniące taką funkcję stosują środki psychoaktywne.

Menedżerowie stanu wolnego w porównaniu z menedżerami będącymi w związku małżeńskim różnią się jedynie w zakresie jednej skali kwestionariusza Mini-COPE – strategia poczucie humoru (PH). Menedżerowie stanu wolnego uzyskali w niej wyższy średni wynik, co oznacza, że częściej korzystają z humoru i żartu w celu poradzenia sobie ze stresem.

Fakt posiadania dzieci istotnie różnicuje wyodrębnione grupy menedżerów jedynie w skali zajmowania się czymś innym (ZCI). Menedżerowie bezdzietni uzyskali wyższy średni wynik, co oznacza, że częściej w sytuacjach stresowych zajmują się innymi czynnościami, aby nie myśleć o nieprzyjemnym zdarzeniu.

Menedżerowie posiadający wykształcenie średnie różnią się od menedżerów z wykształceniem wyższym jedynie pod względem częstotliwości stosowania strategii zwrotu ku religii (ZkR). Uzyskują oni wyższy średni wynik, co oznacza, że w sytuacjach stresowych częściej próbują znaleźć ukojenie poprzez różne

praktyki duchowe. Osoby zarządzające, których ojcowie mają inny poziom wykształcenia, różnią się częstotliwością stosowania strategii wyładowania i obwiniania siebie (zob. tab. 12). Wyniki testów *post hoc* ujawniły istotne różnice w skali wyładowania. Te osoby, których ojciec ma wykształcenie średnie, rzadziej stosują strategię wyładowania polegającą na ujawnianiu negatywnych emocji w sytuacjach stresowych. Różnice występują też między menedżerami, których matka posiada wykształcenie zawodowe, a tymi, których matka ma wykształcenie średnie, i dotyczą one wyniku w skali zajmowania się czymś innym (ZCI). Menedżerowie, których matka posiada wykształcenie zawodowe, uzyskali w tej skali wyższy średni wynik, co oznacza, że aby nie myśleć o stresującym zdarzeniu, częściej zajmują się innymi czynnościami.

Wybór strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów ma związek z liczbą rodzeństwa, jaką posiadają. Wśród wybranych strategii są: akceptacja (A) albo zwrot ku religii (ZkR). Menedżerowie mający troje i więcej rodzeństwa częściej stosują obie te strategie w porównaniu z menedżerami mającymi jedno rodzeństwo. Pozycja w rodzeństwie różnicuje natomiast jedynie jedną strategię radzenia sobie ze stresem, a mianowicie planowanie (P). Okazało się, że menedżerowie zajmujący średnią pozycję w rodzeństwie częściej w sytuacjach stresowych zastanawiają się i planują, co należy zrobić, niż menedżerowie urodzeni jako najstarsi.

Występuje pozytywna, słaba korelacja pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a częstotliwością stosowania strategii planowania. Oznacza to, że im wyższe zajmowane stanowisko, tym częściej w sytuacjach stresowych menedżerowie radzą sobie poprzez namysł i planowanie właściwych rozwiązań.

Staż pracy na stanowisku kierowniczym istotnie koreluje tylko z jedną strategią radzenia sobie ze stresem – aktywne radzenie sobie (ARS). Korelacja ta jest dodatnia, słaba. Oznacza to, że wraz ze wzrostem stażu pracy na stanowisku kierowniczym wzrasta częstotliwość podejmowania przez menedżerów działań zmierzających do poprawienia trudnej sytuacji.

W zależności od rodzaju organizacji zatrudniającej menedżerów występuje różna częstotliwość stosowania strategii planowanie (P) i zażywanie substancji psychoaktywnych (ZSP). Wyniki testów *post hoc* pokazują, że menedżerowie zatrudnieni w firmach prywatnych, w porównaniu z menedżerami z sektora publicznego, rzadziej planują odpowiednie działania w sytuacjach stresowych, natomiast częściej niż menedżerowie zatrudnieni w firmach zagranicznych używają środków psychoaktywnych, takich jak alkohol, aby radzić sobie z przykrymi emocjami.

Rezultaty porównań menedżerów zróżnicowanych ze względu na dzienną liczbę godzin pracy pokazują, że wyróżnione grupy są do siebie podobne, jeśli chodzi o częstotliwość stosowania wszystkich strategii radzenia sobie ze stresem badanych kwestionariuszem Mini-COPE. Menedżerowie mający umowę o pracę na czas

określony częściej w sytuacjach stresowych używają strategii zwrotu ku religii (ZkR), czyli szukają ukojenia w modlitwie i w innych praktykach duchowych, w porównaniu z menedżerami zatrudnionymi na czas nieokreślony.

Menedżerowie nieuprawiający sportu częściej niż menedżerowie uprawiający sport w sytuacjach stresowych poszukują wsparcia emocjonalnego (PWE), licząc, że inni dadzą im otuchy, okażą sympatię i zrozumienie.

Menedżerowie mający przeciętną sytuację materialną różnią się od menedżerów z dobrą sytuacją materialną jedynie pod względem częstotliwości stosowania strategii akceptacja (A). Menedżerowie będący w przeciętnej sytuacji materialnej częściej traktują zaistniałe trudności jako nieodwracalne, do których należy się przyzwyczaić.

Wypalenie zawodowe

Istnieje negatywna korelacja pomiędzy wiekiem badanych menedżerów a ogólnym poziomem wypalenia zawodowego i jego wszystkimi trzema komponentami. Siła tego związku jest przeciętna dla wyniku ogólnego oraz wyników w skalach depersonalizacja (D) i obniżenie własnych dokonań (OWD) oraz słaba w przypadku wymiaru wyczerpania emocjonalnego (WE). Oznacza to, że wraz z wiekiem obniża się u menedżerów poziom wypalenia zawodowego, zarówno w wymiarze ogólnym, jak i wszystkich jego składników badanych kwestionariuszem MBI.

Poziom wykształcenia ojca istotnie różnicuje stopień wypalenia zawodowego oraz nasilenie depersonalizacji u menedżerów. Menedżerowie, których ojciec posiada wykształcenie zawodowe, uzyskali wyższe wyniki w obu tych wymiarach w porównaniu z menedżerami, których ojciec legitymuje się wykształceniem podstawowym. Poziom wykształcenia matki nie różnicuje w takim stopniu wyników. Wyższy średni wynik w tej podskali osiągnęli menedżerowie, których matka posiadała wykształcenie zawodowe.

Występuje pozytywna, słaba korelacja pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a nasileniem depersonalizacji u badanych menedżerów. Oznacza to, że im wyższe zajmowane stanowisko, tym menedżerowie częściej skłonni są traktować pracowników w sposób bezosobowy, sformalizowany i obojętny.

Staż pracy na stanowisku kierowniczym negatywnie koreluje z dwoma komponentami wypalenia zawodowego: depersonalizacją (D) i obniżoną oceną własnych dokonań zawodowych (OWD), a także z wynikiem ogólnym kwestionariusza MBI, przy czym siła związku w każdym z tych przypadków jest słaba. Oznacza to, że wraz ze wzrostem stażu pracy na stanowisku kierowniczym maleje ogólny poziom wypalenia zawodowego, czemu towarzyszy spadek nasilenia depersonalizacji i negatywnej oceny własnych dokonań zawodowych.

Występuje istotny statystycznie negatywny związek pomiędzy ogólnym stażem pracy a wypaleniem zawodowym na poziomie ogólnym oraz dwóch jego składników: depersonalizacji (D) i obniżonej oceny własnych dokonań zawodowych

(OWD). Oznacza to, że im wyższy ogólny staż pracy badanych menedżerów, tym niższy jest ich poziom wypalenia zawodowego, zwłaszcza w wymiarze depersonalizacji i braku satysfakcji zawodowej.

Wyniki porównań menedżerów zróżnicowanych pod względem dziennej liczby godzin pracy pokazują, że różnią się oni istotnie w zakresie dwóch komponentów wypalenia zawodowego: depersonalizacji (D) i negatywnej oceny własnych dokonań zawodowych (OWD). Co ciekawe, w obu tych podskalach wyższy średni wynik uzyskali menedżerowie pracujący poniżej dziewięciu godzin dziennie.

Menedżerowie mający umowę o pracę na czas określony różnią się od menedżerów zatrudnionych na czas nieokreślony ogólnym poziomem wypalenia zawodowego oraz nasileniem negatywnej oceny własnych dokonań zawodowych. W obu tych przypadkach wyższy średni wynik uzyskali menedżerowie zatrudnieni na czas określony. Osoby mające przeciętną sytuację materialną w większym stopniu doświadczają wyczerpania emocjonalnego w pracy w porównaniu z menedżerami cieszącymi się dobrą sytuacją materialną.

Związki pomiędzy stylami kierowania menedżerów a radzeniem sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym

W tabeli 1 ukazano wyniki analizy korelacji pomiędzy stylami kierowania menedżerów mierzonymi kwestionariuszem SKM a strategiami radzenia sobie ze stresem badanymi kwestionariuszem Mini-COPE.

Tabela 1. Wartości współczynników korelacji pomiędzy stylami kierowania menedżerów a radzeniem sobie ze stresem (N = 64)

SKM Mini-COPE	STR	AUT	PAR	MAK	NAG	ZDY
ARS	,18	,22	,18	-,05	,19	-,08
	p = ,154	p = ,082	p = ,167	p = ,686	p = ,132	p = ,534
P	,07	,04	,03	-,03	,09	-,12
	p = ,602	p = ,754	p = ,807	p = ,782	p = ,460	p = ,362
PP	,12	,16	,10	-,25	,12	-,09
	p = ,350	p = ,220	p = ,412	p = ,043	p = ,350	p = ,478
A	-,19	-,22	-,25	-,29	-,1171	-,19
	p = ,125	p = ,087	p = ,049	p = ,018	p = ,357	p = ,132
PH	,04	,08	,12	,27	,1951	,15
	p = ,764	p = ,545	p = ,328	p = ,029	p = ,122	p = ,231

ZkR	-,10	-,12	-,06	,01	,03	,04
	p = ,443	p = ,342	p = ,647	p = ,987	p = ,815	p = ,761
PWE	-,13	,07	-,08	-,26	-,16	-,29
	p = ,307	p = ,498	p = ,522	p = ,036	p = ,194	p = ,022
PWI	-,15	-,07	-,13	-,19	-,21	-,18
	p = ,239	p = ,558	p = ,302	p = ,137	p = ,091	p = ,156
ZCI	,11	,04	,12	-,10	,06	,03
	p = ,370	p = ,761	p = ,328	p = ,454	p = ,630	p = ,836
Z	,01	,01	,08	,26	,17	,23
	p = ,990	p = ,960	p = ,519	p = ,039	p = ,174	p = ,068
W	-,02	-,12	-,02	,10	-,01	,03
	p = ,905	p = ,352	p = ,884	p = ,454	p = ,952	p = ,827
ZSP	,17	,14	,24	,40	,25	,20
	p = ,176	p = ,287	p = ,058	p = ,001	p = ,043	p = ,107
ZD	-,19	-,26	-,03	,08	-,10	,05
	p = ,143	p = ,034	p = ,815	p = ,529	p = ,432	p = ,698
OS	-,22	-,32	-,24	,03	-,21	-,11
	p = ,075	p = ,009	p = ,061	p = ,810	p = ,103	p = ,369

Źródło: badania własne.

Najsilniejsze korelacje występują pomiędzy makiawelicznym stylem kierowania a zażywaniem substancji psychoaktywnych oraz pomiędzy autokratycznym stylem kierowania a obwinianiem siebie. Siła obu tych współzależności jest przeciętna. W pierwszym przypadku korelacja ma znak dodatni, w drugim przypadku jest ujemna. Oznacza to, że wraz ze wzrostem częstotliwości stosowania stylu makiawelicznego u menedżerów zwiększa się skłonność do używania substancji psychoaktywnych w sytuacjach stresujących. Z kolei częstszemu stosowaniu stylu autokratycznego towarzyszy mniejsza skłonność do obwiniania siebie w obliczu występujących trudności. Styl autokratyczny koreluje również negatywnie ze strategią zaprzestania działań, co oznacza, że z większą kontrolą podwładnych współwystępuje rzadsza tendencja do rezygnacji z podejmowania wysiłków zmierzających do osiągnięcia pożądanego celu. Styl makiaweliczny łączy się – istotnie i negatywnie – ze strategiami pozytywnego przewartościowania, akceptacji i poszukiwania wsparcia emocjonalnego oraz pozytywnie ze strategiami radzenia sobie ze stresem polegającymi na wykorzystywaniu poczucia humoru i zaprze-

czaniu. W zakresie stylu partycypującego wykryto negatywną korelację ze strategią akceptacji oraz pozytywny związek ze strategią zażywania substancji psychoaktywnych. Zdystansowany styl kierowania koreluje natomiast negatywnie ze strategią polegającą na poszukiwaniu wsparcia emocjonalnego w sytuacjach stresujących.

Przeprowadzono również analizę korelacji pomiędzy skalami kwestionariusza SKM a skalami kwestionariusza MBI (tab. 2), która wykazała jedną istotną współzależność o słabej sile. Ma ona charakter dodatni i dotyczy skali stylu zdystansowanego oraz wypalenia zawodowego w wymiarze depersonalizacji. Uzyskany współczynnik korelacji oznacza, że wraz ze wzrostem częstotliwości stosowania stylu kierowania polegającego na zaniedbywaniu pełnienia funkcji kierowniczych, niechęci do współpracy z podwładnymi i nieingerowaniu w realizację zadań zwiększa się depersonalizacja, przejawiająca się negatywnym nastawieniem do pracowników, chłodem i obojętnością.

Tabela 2. Wartości współczynników korelacji pomiędzy stylami kierowania menedżerów a wypaleniem zawodowym (N = 64)

SKM MBI	STR	AUT	PAR	MAK	NAG	ZDY
WE	,02	,02	,01	,10	,04	,12
	p = ,899	p = ,882	p = ,999	p = ,456	p = ,774	p = ,332
D	-,07	-,05	,03	,22	,07	,28
	p = ,606	p = ,677	p = ,793	p = ,087	p = ,602	p = ,023
OWP	-,18	-,14	-,17	,04	-,12	,16
	p = ,149	p = ,264	p = ,171	p = ,754	p = ,326	p = ,207
WO	-,09	-,07	-,07	,12	-,02	,21
	p = ,458	p = ,579	p = ,569	p = ,347	p = ,852	p = ,101

Źródło: badania własne.

Tabela 3 ukazuje, że najsilniejsze korelacje występują pomiędzy wszystkimi wymiarami wypalenia zawodowego a strategią aktywnego radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Wszystkie te współzależności są ujemne, a ich siła jest przeważnie przeciętna. Oznacza to, że im częściej menedżerowie radzą sobie ze stresem poprzez podejmowanie działań zmierzających do jego usunięcia lub zmniejszenia, tym niższy jest ogólny poziom wypalenia zawodowego, a także słabsze jest nasilenie jego wszystkich trzech komponentów: negatywnej oceny własnych dokonań zawodowych, wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji. Negatywne korelacje występują również pomiędzy strategią radzenia sobie ze

stresem polegającą na pozytywnym przewartościowaniu a ogólnym poziomem wypalenia zawodowego, wyczerpaniem emocjonalnym i depersonalizacją. Z kolei pozytywne korelacje ujawniono między ogólnym poziomem wypalenia zawodowego a strategią wyładowania i obwiniania siebie. Strategia obwiniania siebie w sytuacjach trudnych i ujawniania negatywnych emocji koreluje również dodatnio z negatywną oceną własnych dokonań zawodowych. Z depersonalizacją koreluje dodatnio strategia zaprzeczania w okolicznościach stresowych, natomiast wyczerpanie emocjonalne jest pozytywnie powiązane ze strategią radzenia sobie ze stresem polegającą na zajmowaniu się innymi czynnościami, aby nie myśleć o problemach.

Tabela 3. Współczynniki korelacji między wypaleniem zawodowym a radzeniem sobie ze stresem (N = 64)

MBI Mini-COPE	WE	D	OWD	WO
ARS	-,36	-,26	-,44	-,45
	p = ,003	p = ,040	p = ,001	p = ,001
P	-,22	-,11	-,17	-,21
	p = ,085	p = ,377	p = ,185	p = ,093
PP	-,30	-,28	-,22	-,32
	p = ,017	p = ,024	p = ,087	p = ,011
A	-,02	-,10	-,01	,04
	p = ,883	p = ,430	p = ,967	p = ,771
PH	,01	,06	-,15	-,05
	p = ,930	p = ,623	p = ,246	p = ,710
ZkR	,01	,06	,03	,03
	p = ,951	p = ,637	p = ,811	p = ,793
PWE	-,04	-,14	,02	-,05
	p = ,760	p = ,278	p = ,888	p = ,721
PWI	-,10	-,23	-,11	-,16
	p = ,431	p = ,072	p = ,367	p = ,208
ZCI	,31	,05	,01	,16
	p = ,013	p = ,701	p = ,973	p = ,196
Z	,16	,37	,1135	,23
	p = ,199	p = ,002	p = ,372	p = ,071

W	,23	,11	,25	,26
	p = ,063	p = ,380	p = ,046	p = ,040
ZSP	,25	,08	,04	,16
	p = ,043	p = ,516	p = ,766	p = ,203
ZD	,19	,19	,11	,19
	p = ,136	p = ,132	p = ,381	p = ,130
OS	,15	,15	,38	,28
	p = ,246	p = ,249	p = ,002	p = ,023

Źródło: badania własne.

PODSUMOWANIE WYNIKÓW

Postawiona hipoteza, mówiąca o występowaniu istotnych współzależności pomiędzy stylami kierowania, radzeniem sobie ze stresem oraz wypaleniem zawodowym u menedżerów, znalazła potwierdzenie w wynikach badań. Najsilniejsze i najliczniejsze powiązania odnotowano pomiędzy wypaleniem zawodowym a radzeniem sobie ze stresem, następnie między stylami kierowania a radzeniem sobie ze stresem, natomiast związki stylów kierowania z wypaleniem zawodowym były niewielkie. Z przeprowadzonych analiz wynika, że wypalenie zawodowe, zarówno na poziomie ogólnym, jak i wszystkich jego składników, tj. wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji, negatywnej oceny dokonań zawodowych, istotnie i negatywnie koreluje ze strategią aktywnego radzenia sobie ze stresem poprzez podejmowanie wysiłku i działań w celu poprawy niekorzystnych sytuacji. Rezultaty badań własnych są spójne z wynikiem badań Angelique de Rijk i współpracowników⁴¹, którzy wykazali analogiczną negatywną zależność pomiędzy aktywnym radzeniem sobie ze stresem a wyczerpaniem emocjonalnym. Podobnie Benjamin R. Doolittle i Donna M. Windish⁴² odnotowali istotną negatywną korelację pomiędzy aktywnym radzeniem sobie ze stresem a wyczerpaniem emocjonalnym i depersonalizacją. W badaniach własnych ustalono ważną odwrotną zależność pomiędzy wypaleniem zawodowym a strategią radzenia sobie ze stresem polegającą na dostrzeganiu korzyści w trudnej sytuacji. Stwierdzono także pozytywne korelacje pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym a zajmowaniem się różnymi czynnościami, aby nie myśleć o trudnościach. Inny wymiar wypalenia

⁴¹ B.R. Doolittle, D.M. Windish, *Correlation of burnout syndrome with specific coping strategies, behaviors, and spiritual attitudes among interns at Yale University, New Haven, USA*, „Journal of Educational Evaluation for Health Professions” 2015, nr 12, s. 8.

⁴² Tamże, s. 3.

zawodowego, depersonalizacja, korelowała z kolei dodatnio z tendencją do zaprzeczania istnieniu trudności. Trzeci komponent wypalenia zawodowego, czyli negatywna ocena własnych dokonań zawodowych i brak satysfakcji z pracy, był dodatnio powiązany z wyładowywaniem negatywnych emocji oraz obwinianiem i krytykowaniem siebie za powstałe trudności. Jeśli chodzi o związki wykryte pomiędzy stylami kierowania a strategiami radzenia sobie ze stresem, to najliczniejsze korelacje wykazywał styl makiaweliczny. Korelował on pozytywnie z zażywaniem substancji psychoaktywnych, poczuciem humoru i zaprzeczaniem oraz negatywnie – z pozytywnym przewartościowaniem, akceptacją i poszukiwaniem wsparcia emocjonalnego. W zakresie współzależności pomiędzy wypaleniem zawodowym a stylami kierowania ustalono, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy zdystansowanym stylem kierowania a wymiarem depersonalizacji.

Przeprowadzone badania własne pozwoliły również na zweryfikowanie hipotez szczegółowych. Pierwsza z nich zakładała, że mężczyźni częściej niż kobiety stosują zdystansowany styl kierowania. Uzyskane wyniki w pełni potwierdziły tę hipotezę. Mężczyźni w porównaniu z kobietami mieli istotnie wyższą średnią w skali stylu w Kwestionariuszu Stylów Kierowania (SKM), przy czym wartość współczynnika d Cohena, wynosząca 0,83, wskazuje na silny efekt różnicy. Dane te są spójne z ogólnym preferowaniem przez mężczyzn stosowania stylu unikowego w relacjach interpersonalnych⁴³.

Druga hipoteza szczegółowa wskazywała, że stanowisko zajmowane w organizacji jest pozytywnie skorelowane ze strategią radzenia sobie ze stresem polegającą na planowaniu. Analiza korelacji przeprowadzona na zgromadzonym materiale empirycznym potwierdziła tę hipotezę. Odnotowano istotną i pozytywną korelację ($r = 0,27$; $p < 0,029$) pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a wynikiem w skali planowania zawartej w Inwentarzu do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem Mini-COPE. Oznacza to, że menedżerowie zajmujący wyższe stanowiska w organizacji częściej niż menedżerowie pracujący na niższych stanowiskach w organizacji radzą sobie ze stresem poprzez namysł i planowanie.

Ostatnia z postawionych hipotez mówiła o występowaniu współzależności pomiędzy stażem na stanowiskach kierowniczych a poziomem wypalenia zawodowego u menedżerów. Znalazła ona potwierdzenie w uzyskanych wynikach badań własnych. Okazało się, że staż pracy na stanowiskach kierowniczych koreluje ujemnie z ogólnym poziomem wypalenia zawodowego mierzonego kwestionariuszem MBI ($r = -0,28$; $p < 0,041$), a także istotnie i ujemnie z dwoma komponentami wypalenia zawodowego: depersonalizacją ($r = -0,26$; $p < 0,048$) i negatywną oceną własnych dokonań zawodowych ($r = -0,27$; $p < 0,033$). Menedżerowie o dłuższym stażu pracy na stanowiskach kierowniczych w porów-

⁴³ E. Scharfe, *Sex Differences in Attachment*, w: „Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science” 2016, red. T.K. Shackelford, s. 1–5.

naniu z menedżerami o krótszym stażu pracy na takich stanowiskach mają tym samym mniejszą skłonność do traktowania swoich podwładnych w sposób bezosobowy, sformalizowany i obojętny, a także doświadczają większej satysfakcji z pracy i bardziej pozytywnie oceniają własne dokonania zawodowe.

Zakończenie

Badania i rozważania nad stylami kierowania, radzeniem sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym wśród menedżerów są obecnie często podejmowane, jednak zauważa się brak doniesień na temat możliwych związków między tymi zjawiskami. Niniejszy artykuł ma na celu zmniejszenie tych niedostatków poprzez zaprezentowanie uzyskanych w tym zakresie wyników badań własnych.

Należy mieć na uwadze to, że siła większości korelacji ujawnionych w badaniach własnych jest słaba lub co najwyżej średnia. Oznacza to, że na poziom analizowanych zmiennych mogą wpływać również inne nieuwzględnione czynniki. W związku z tym zasadne jest kontynuowanie analiz w celu wykrycia kolejnych wpływów na style kierowania menedżerów, sposobów radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym. Warto przeprowadzić także analogiczne badania wśród menedżerów z innych regionów kraju. Należy również skupić się nad planowaniem działań zmierzających do przeciwdziałania zjawisku wypalenia zawodowego u menedżerów oraz nad sposobami postępowania menedżerów wobec podwładnych.

Bibliografia

Babiak J., *Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of a Leading Questionnaire*, „Polish Journal of Applied Psychology” 2014, 12(2), s. 41–64.

Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., *Jednominutowy menedżer i przywództwo*, Warszawa 2008.

Cenin M., *Stres menedżerski i jego zwalczanie*, w: *Psychologia sukcesu*, red. S. Witkowski, Warszawa 1994, s. 145–174.

Cooper C.L., Marshall J., *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, w: *Stres w pracy*, red. C.L. Cooper, R. Payne, Warszawa 1987, s. 123–124.

Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne, red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, Katowice 2000.

Doolittle B.R., Windish D.M., *Correlation of burnout syndrome with specific coping strategies, behaviors, and spiritual attitudes among interns at Yale University, New Haven, USA*, „Journal of Educational Evaluation for Health Professions” 2015, nr 12, s. 1–5.

Encyklopedia biznesu, red. W. Pomykało, Warszawa 1995.

Fengler J., *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2000.

Heszen I., *Psychologia stresu. Korzystne i niekorzystne skutki stresu życiowego*, Warszawa 2013.

Hobfoll S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk 2006.

Juczyński Z., Ogińska-Bulik N., *Narzędzia pomiaru stresu i radzenia sobie ze stresem*, Warszawa 2009.

Kędracka E., *Wypalanie się zawodowe nauczycieli*, „Szkoła Zawodowa” 1998, nr 4, s. 40–45.

Kozień E., *Analiza stylów kierowania i wykonawstwa w zespole projektowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 187, s. 162–169.

Kraczla M., *Stres w pracy menedżera*, Warszawa 2016.

Lazarus R.S., *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 3/4, s. 2–39.

Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk 2007.

Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000.

Makowska H., Poprawa R., *Radzenie sobie ze stresem w procesie budowania zdrowia*, w: *Podstawy psychologii zdrowia*, red. G. Dolińska-Zygmunt, Wrocław 2001, s. 71–102.

Maslach C., Leiter M.P., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Warszawa 2011.

Ochyra I., *Kompetencje psychospołeczne pełnomocnika i menedżera*, Warszawa 2012.

Pasikowski T., *Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa 2020, s. 135–149.

Piorunek M., Werner I., *Psychospołeczne czynniki ryzyka w środowisku pracy. Rekomendacje dla praktyki poradniczej*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 48, s. 45–64.

Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy, red. Z. Ratajczak, Katowice 1994.

Pull H., *150 twarzy stresu. Rozpoznać źródła stresu, przejąć nad nim kontrolę i... zmienić w sprzymierzeńca*, Warszawa 2006.

Scharfe E., *Sex Differences in Attachment*, w: „Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science” 2016, red. T.K. Shackelford, V.A. Weekes-Shackelford, s. 1–5.

Selye H., *Stres życia*, Warszawa 1960.

Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Warszawa 1995.

Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa 2005.

Wilsz J., *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Kraków 2009.

Wojciechowska J., *Syndrom wypalenia zawodowego*, „Nowiny Psychologiczne” 1990, nr 5/6, s. 83–91.

Wojtczak D., *Stres i wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarek*, „Praca Socjalna” 2007, nr 4, s. 33–55.

Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, red. H. Sęk, Warszawa 2020.