Artur Majchrzak
e-mail: admajchrzak@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0000-3415-9368
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Lider między systemem a człowiekiem – psychologiczne i strukturalne uwarunkowania przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu

The Leader between the System and the Person – Psychological and Structural Determinants of Counteracting Professional Burnout

DOI: 10.66935/978-83-65926-16-6.06

© 2025 Artur Majchrzak
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Majchrzak, A. (2025). Lider między systemem a człowiekiem – psychologiczne i strukturalne uwarunkowania przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. W: J. Felczak (red.), *Przekraczanie granic między sferami egzystencji* (T. 1). (s. 91-104). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Współczesny dyskurs organizacyjny kreuje lidera jako kluczowego strażnika dobrostanu zespołu i przeciwnika wypalenia zawodowego. Tymczasem liderzy coraz częściej stają się pośrednikami między presją systemu a realnymi potrzebami pracowników. Celem opracowania jest analiza psychologicznych i organizacyjnych barier, które ograniczają zdolność lidera do efektywnego przeciwdziałania wypaleniu. W ujęciu teoretycznym odwołano się do psychospołecznych modeli stresu (Karasek, Siegrist), teorii systemów (Luhmann) oraz kontekstowych podejść do przywództwa. Zaproponowano analizę trójpoziomową: mikro (relacje lider–pracownik), mezo (kultura organizacyjna), makro (polityki HR i struktury decyzyjne). Część empiryczna opiera się na analizie jakościowej: wywiadach z liderami średniego szczebla i przeglądzie dokumentów organizacyjnych. Wyniki ukazują wyraźny rozdźwięk między oczekiwaniami wobec lidera a możliwościami działania – liderzy wskazują na brak realnej autonomii, przeciążenie emocjonalne i niedopasowanie systemów ocen do działań wellbeingowych. W odpowiedzi zaproponowano model „Lidera wspieranego systemowo", w którym skuteczność przywództwa zależy nie tylko od kompetencji interpersonalnych, lecz od istnienia czterech warunków: decyzyjności, szkoleń, wsparcia psychologicznego i adekwatnych struktur.

Abstract: Contemporary organizational discourse increasingly positions leaders as key figures in protecting employees from occupational burnout. However, in practice, leaders often act as intermediaries. This article examines the psychological and organizational barriers that hinder

effective leadership in mitigating burnout. The theoretical framework integrates psychosocial stress models (Karasek, Siegrist), systems theory (Luhmann), and contextual leadership approaches. The analysis is structured across three organizational levels: micro (leader–employee dynamics), meso (organizational culture), and macro (HR policies and decision-making systems). The empirical part presents findings from a qualitative study, including in-depth interviews with mid-level leaders and analysis of internal organizational documents. Results reveal a pronounced gap between the expectations placed on leaders and their actual capacity to act. Respondents report limited autonomy, emotional overload, and evaluation systems that fail to recognize wellbeing-oriented leadership. In response, the paper introduces the model of the 'Systemically Supported Leader', emphasizing four prerequisites for effective leadership: decision-making autonomy, psychological training, structured emotional support, and organizational systems aligned with wellbeing goals.

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, przywództwo, struktura organizacyjna, psychologia pracy, systemowe podejście

Keywords: occupational burnout, leadership, organizational structure, psychological stressors, systems approach, workplace wellbeing

Wprowadzenie

Wypalenie zawodowe (ang. *burnout*), uznawane obecnie za jedno z kluczowych wyzwań zdrowia psychicznego w środowiskach pracy, zostało oficjalnie zaklasyfikowane przez Światową Organizację Zdrowia w 2019 jako zjawisko zawodowe w ramach Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób ICD-11. Zgodnie z tą definicją, wypalenie zawodowe jest syndromem wynikającym z chronicznego stresu w miejscu pracy, któremu nie zaradzono w sposób skuteczny. Objawia się trzema głównymi komponentami: poczuciem wyczerpania energetycznego, rosnącym dystansem psychicznym lub negatywnym nastawieniem do pracy oraz spadkiem efektywności zawodowej (Maslach i Leiter, 2016).

W ostatnich latach obserwujemy intensyfikację tego zjawiska, szczególnie w kontekście zmian wywołanych pandemią COVID-19, transformacją cyfrową oraz wzrostem niestabilności i złożoności środowisk pracy (Schaufeli, 2021). Raporty branżowe jednoznacznie wskazują na skalę problemu: według badania Mindgram (2022) aż 67% pracowników w Polsce deklaruje objawy wypalenia, a raport ABSL (ABSL) alarmuje, że problem dotyczy już nie tylko zawodów pomocowych, ale staje się „znakiem czasów" w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

W odpowiedzi na te wyzwania, coraz częściej to liderzy – rozumiani jako menedżerowie liniowi, średniego szczebla oraz bezpośredni przełożeni – stają się głównym punktem odniesienia w narracji o przeciwdziałaniu wypaleniu. Praktyka zarządzania oraz literatura przedmiotu eksponują rolę stylu przywództwa, umiejętności interpersonalnych i poziomu empatii jako kluczowych czynników chroniących zespół przed stresem i demotywacją (ABSL, 2023). Liderzy są więc nie tylko odpowiedzialni za realizację celów operacyjnych, ale również za psychologiczny dobrostan swoich zespołów.

Należy jednak postawić pytanie, na ile ta narracja jest realistyczna, a na ile obciąża liderów odpowiedzialnością, która wykracza poza ich realne możliwości działania. Badania nad strukturami organizacyjnymi pokazują bowiem, że liderzy często funkcjonują w systemach, które ograniczają ich sprawczość: mają niski poziom decyzyjności, działają pod presją wskaźników i nie dysponują odpowiednim przygotowaniem psychologicznym (Skakon i in., 2010).

Celem niniejszego opracowania jest krytyczna analiza roli lidera w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań systemowych i organizacyjnych. Zaproponowano odejście od podejścia zindywidualizowanego – koncentrującego się na kompetencjach jednostki – na rzecz analizy trójpoziomowej: mikro (relacje interpersonalne), mezo (kultura organizacyjna) i makro (struktury zarządzania i polityki HR). Tylko w takim ujęciu możliwa jest rzetelna ocena efektywności liderów jako agentów zmian w obszarze dobrostanu psychicznego zespołów.

Problem wypalenia zawodowego w organizacji

Wypalenie zawodowe – definicja i przyczyny

Wypalenie zawodowe (*burnout*) stanowi złożony syndrom psychologiczny, który coraz częściej pojawia się w centrum zainteresowania psychologii pracy i zarządzania. Zostało ono formalnie sklasyfikowane przez Światową Organizację Zdrowia jako zjawisko zawodowe, występujące wyłącznie w kontekście środowiska pracy (WHO, 2019). Zgodnie z definicją zawartą w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób ICD-11, wypalenie zawodowe to „syndrom wynikający z chronicznego stresu w miejscu pracy, któremu nie zaradzono w sposób skuteczny". Zjawisko to objawia się w trzech głównych wymiarach: uczuciu wyczerpania, zwiększonym dystansie psychicznym lub negatywnym nastawieniu do pracy oraz obniżeniu poczucia skuteczności zawodowej (Maslach i Leiter, 2016).

Najnowsze badania empiryczne oraz dane z raportów branżowych wskazują na szereg systemowych czynników, które przyczyniają się do powstawania i eskalacji wypalenia zawodowego. Według raportu EAP24 (2023), do głównych przyczyn należą:

- Niesprawiedliwe traktowanie – zarówno w zakresie przydziału zadań, jak i możliwości awansu czy uznania. Brak przejrzystych i równych zasad prowadzi do poczucia deprywacji sprawiedliwości organizacyjnej.
- Przeciążenie pracą – nadmiar obowiązków oraz długotrwałe zaangażowanie bez możliwości regeneracji prowadzą do fizycznego i emocjonalnego wyczerpania.
- Niejasny zakres obowiązków – brak jednoznacznych oczekiwań wobec pracownika generuje napięcie poznawcze oraz obniża poczucie kontroli.
- Brak komunikacji i wsparcia ze strony przełożonego – relacje z bezpośrednim liderem są jednym z najważniejszych buforów stresu; ich brak może znacząco przyspieszyć proces wypalenia.
- Nadmierna presja czasu – tempo pracy niespójne z możliwościami człowieka, szczególnie w środowiskach zadaniowych, prowadzi do chronicznego przeciążenia i erozji motywacji (Siegrist, 1996).

Dane potwierdzające powyższe obserwacje znajdujemy również w badaniach jakościowych prowadzonych w sektorze usług profesjonalnych. W raporcie Pluxee Polska (2023) oraz analizach Maji Gojtowskiej (2022), zwraca się uwagę na rosnące znaczenie tzw. „miękkich" czynników organizacyjnych, takich jak kultura pracy, styl zarządzania czy normy nieformalne, które mogą sprzyjać lub hamować rozwój wypalenia (Bakker i Demerouti, 2007). Co istotne, zjawisko to przestaje być domeną wyłącznie zawodów pomocowych – coraz częściej dotyka specjalistów branży IT, pracowników korporacyjnych oraz kadr zarządzających.

Podsumowując, wypalenie zawodowe należy rozumieć jako wynik interakcji między cechami jednostki a środowiskiem organizacyjnym. Choć uwarunkowania indywidualne – takie jak perfekcjonizm czy niska odporność na stres – mogą odgrywać rolę modulującą, to kluczowe znaczenie mają czynniki systemowe: struktura obowiązków, styl przywództwa i kultura organizacyjna.

Rola lidera w przeciwdziałaniu wypaleniu

Współczesne organizacje, stając wobec rosnącej skali problemu wypalenia zawodowego, coraz częściej kierują uwagę ku liderom jako kluczowym aktorom w działaniach prewencyjnych. Od menedżerów liniowych i średniego szczebla oczekuje się dziś nie tylko efektywnego zarządzania zadaniami, ale również troski o kondycję psychologiczną swoich zespołów (Skakon i in., 2010). W tym kontekście liderzy stają się symbolicznym i praktycznym „buforem" między pracownikami a strukturą organizacyjną.

Do podstawowych oczekiwań wobec liderów należą: monitorowanie stanu psychicznego pracowników**,** udzielanie wsparcia emocjonalnego i operacyjnego**,** budowanie kultury otwartości oraz tworzenie warunków sprzyjających dobrostanowi – takich jak adekwatne tempo pracy, poczucie wpływu czy jasno określone cele (Kelloway i Barling, 2010). Istotne są również kompetencje interpersonalne: empatia, uważność, elastyczność oraz zdolność do prowadzenia trudnych rozmów z zespołem (Mindgram, 2022).

Jednakże przypisywanie liderom roli głównego „strażnika dobrostanu" niejednokrotnie okazuje się nadmiernym uproszczeniem rzeczywistości organizacyjnej. Badania wykazują, że wielu menedżerów nie dysponuje odpowiednimi narzędziami, zasobami ani wsparciem strukturalnym**,** które umożliwiałyby im skuteczne działanie w tym zakresie (Pluxee Polska, 2023). Ponadto, sami liderzy często doświadczają przeciążenia zadaniowego, konfliktu ról oraz presji wyników, co czyni ich sytuację szczególnie ambiwalentną (ADP Polska, 2022).

W ujęciu systemowym, rola lidera w przeciwdziałaniu wypaleniu nie powinna być postrzegana w oderwaniu od warunków, jakie tworzy organizacja. Jak zauważa Gojtowska (2022), nawet najbardziej kompetentny i empatyczny lider nie jest w stanie przeciwdziałać wypaleniu w warunkach strukturalnej niestabilności, nadmiaru zadań i braku realnego wpływu na polityki HR. Odpowiedzialność za dobrostan zespołu musi być zatem współdzielona – między liderem a organizacją jako systemem, który dostarcza (lub nie) odpowiednie narzędzia, procedury i wsparcie instytucjonalne.

W kontekście przywództwa relacyjnego oraz koncepcji tzw. human-centered leadership, kluczowe staje się zapewnienie liderom nie tylko szkoleń psychologicznych, ale i realnej autonomii w zakresie kształtowania warunków pracy. W przeciwnym razie działania antywypaleniowe pozostaną deklaratywne, a liderzy – mimo dobrej woli – pozostaną bezradni wobec strukturalnych ograniczeń.

Strukturalne uwarunkowania w organizacji

W psychologii pracy i organizacji coraz częściej podkreśla się, że wypalenie zawodowe nie jest wyłącznie wynikiem deficytów jednostki ani problemów w bezpośrednich relacjach interpersonalnych. To zjawisko należy przede wszystkim osadzić w szerszym kontekście strukturalnym, obejmującym kulturę organizacyjną, systemy zarządzania, polityki HR oraz dominujące narracje na temat pracy i sukcesu zawodowego (Maslach i Leiter, 2016).

Kultura organizacyjna – definiowana jako zbiór utrwalonych norm, wartości i praktyk – stanowi ramę interpretacyjną, w której pracownicy nadają sens swoim doświadczeniom zawodowym (Schein, 2010). Jej rola w kontekście wypalenia polega nie tylko na wspieraniu lub hamowaniu określonych zachowań, ale również na tym, jakie emocje można w niej bezpiecznie wyrażać**,** a jakie są tłumione lub stygmatyzowane (Bakker i Demerouti, 2007).

W organizacjach o kulturze zadaniowości i rywalizacji często dochodzi do internalizacji presji**,** co skutkuje długotrwałym napięciem emocjonalnym, tłumieniem objawów stresu i brakiem przestrzeni na otwartą komunikację (Mindgram, 2022). Jak zauważa B. Czarniawska (2006, to właśnie w ukrytych strukturach znaczeń i rytuałach codzienności organizacyjnej „materializuje się mechanizm społecznego unieważniania cierpienia".

Z kolei wysoki poziom psychologicznego bezpieczeństwa – zgodnie z badaniami Amy Edmondson (2019) – koreluje z niższym poziomem lęku, większą otwartością i gotowością do zgłaszania trudności. To, czy lider i zespół mogą „rozmawiać o wypaleniu bez lęku przed oceną", jest kluczowym predyktorem skutecznych działań prewencyjnych.

Polityki HR i ich rola regulacyjna

Równie istotne są systemowe rozwiązania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Polityki HR kształtują nie tylko formalne procedury, ale również klimat psychologiczny poprzez sposób oceniania, wynagradzania i wspierania pracowników (Pluxee Polska, 2023). W wielu organizacjach nadal dominuje logika zarządzania oparta na metrykach wydajności, co skutkuje ignorowaniem sygnałów przeciążenia, a nawet premiowaniem zachowań prowadzących do wypalenia, takich jak nadmierne zaangażowanie (Siegrist, 1996).

Brak spójności między deklarowanymi wartościami organizacji a realnymi praktykami HR rodzi poznawcze i emocjonalne napięcie wśród pracowników, a w szczególności liderów średniego szczebla – od których oczekuje się „opieki psychologicznej" przy jednoczesnym braku narzędzi, szkoleń i wsparcia instytucjonalnego (Gojtowska, 2022).

W polskim kontekście potwierdzają to m.in. dane z raportu ADP (2022), gdzie 58% liderów deklaruje brak przygotowania do rozmów z zespołem na temat zdrowia psychicznego, a 71% wskazuje na sprzeczne sygnały płynące z działów HR i zarządów.

Z perspektywy systemowej, organizacja może zostać opisana jako dynamiczny układ sprzężeń zwrotnych, który reguluje zachowania jednostek nie tylko poprzez reguły formalne, ale również przez emocjonalne wzmocnienia, oczekiwania i normy „niewidzialne" (Luhmann, 1995). W takiej logice funkcjonowania wypalenie zawodowe może być nie tyle „błędem systemu", ile jego **produktem ubocznym** – szczególnie wtedy, gdy system wynagradza poświęcenie, ignoruje regenerację i nie promuje psychologicznego bezpieczeństwa.

Metodologia badań

Z uwagi na złożoność zjawiska wypalenia zawodowego oraz jego ścisłe powiązania z kontekstem organizacyjnym, w niniejszym opracowaniu zastosowano **podejście jakościowe** oparte na strategii studium przypadku (*case study*). Metoda ta umożliwia pogłębioną eksplorację doświadczeń liderów w ich naturalnym środowisku pracy oraz analizę uwarunkowań strukturalnych wpływających na ich sprawczość w obszarze prewencji wypalenia (Flick, 2010).

Założenia metodologiczne i wybór podejścia

Podejście jakościowe uznaje znaczenie subiektywnych znaczeń, jakie jednostki nadają swoim doświadczeniom, a także kontekstualność zjawisk psychologicznych (Silverman, 2012). W przeciwieństwie do badań ilościowych, które operują zmiennymi oderwanymi od rzeczywistości lokalnej, badania jakościowe pozwalają uchwycić społecznie zakotwiczone narracje**,** szczególnie ważne w analizie tak dynamicznego i wielopoziomowego zjawiska, jak wypalenie zawodowe w środowisku pracy (Kvale i Brinkmann, 2009).

Studium przypadku, jako metoda badawcza, sprawdza się szczególnie tam, gdzie kluczowe jest zrozumienie interakcji między jednostką a systemem – w tym przypadku: liderem a strukturą organizacyjną (Gerring, 2007). Jak zauważa Robert K. Yin (2014), case study pozwala badać „zjawiska osadzone w realnym kontekście, gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są jednoznaczne".

Przebieg badania

Badanie przeprowadzono w marcu 2025 roku i obejmowało dwa główne źródła danych:

1. Wywiady pogłębione (IDI) z liderami średniego szczebla (N=12), reprezentującymi cztery sektory: usługi finansowe, branżę technologiczną, edukację oraz administrację publiczną. Dobór był celowy, oparty na założeniu maksymalnej zmienności kontekst (Maxwell, 2013). Wywiady miały charakter półustrukturyzowany i trwały

od 60 do 90 minut. Pytania koncentrowały się wokół trzech bloków tematycznych: (a) codzienne praktyki zarządzania, (b) postrzeganie roli w kontekście wypalenia zespołu oraz (c) doświadczenia związane ze wsparciem organizacyjnym.

2. Analiza dokumentów wewnętrznych – zebrano i poddano analizie regulaminy oceny pracowniczej, polityki wellbeingu, raporty HR oraz nieformalne materiały komunikacyjne (np. newslettery, prezentacje wewnętrzne), dostarczone przez uczestników badania. Analiza ta miała na celu triangulację danych oraz weryfikację spójności między oficjalnym przekazem a rzeczywistym doświadczeniem liderów (Bowen, 2009).

Zebrane dane zostały przeanalizowane z zastosowaniem podejścia tematycznej analizy treści (*thematic analysis*), zgodnie z procedurą zaproponowaną przez Braun i Clarke (2006), co umożliwiło identyfikację kluczowych wzorców znaczeniowych.

Etyka i jakość badania

Wszystkie wywiady zostały przeprowadzone zgodnie z zasadami etyki badań psychologicznych: uczestnicy otrzymali informację o celu badania, zasadach dobrowolności oraz możliwości wycofania się na każdym etapie. Gwarantowano pełną anonimowość. Transkrypcje wywiadów zostały pseudonimizowane, a dane przechowywano zgodnie z RODO. Proces analizy był wspierany przez prowadzenie dziennika refleksyjnego, co pozwoliło na monitorowanie wpływu badacza na interpretację danych.

Wyniki badań – perspektywa lidera w organizacji wobec wypalenia

Badanie objęło 12 liderów średniego szczebla (N=12), reprezentujących cztery branże: finanse, technologię, edukację oraz administrację. Zastosowane podejście jakościowe umożliwiło identyfikację powtarzających się wzorców doświadczeń. W celu pogłębienia wiarygodności danych, poniżej – obok analizy jakościowej – podano również rozkład procentowy odpowiedzi tam, gdzie miały one charakter wyraźnie zbieżny.

Liderzy między oczekiwaniami organizacji a potrzebami zespołu

Aż 10 z 12 badanych liderów opisało swoją codzienną sytuację jako stan napięcia pomiędzy realizacją celów operacyjnych a koniecznością troski o dobrostan zespołu**.** Wskazywali oni, że żadna ze stron (organizacja vs. zespół) nie dostarcza gotowych rozwiązań, co skutkuje wewnętrznym konfliktem ról i emocjonalnym przeciążeniem: „Z jednej strony muszę dowozić KPI, z drugiej – ludzie płaczą na spotkaniach i nie wiem, co jest ważniejsze” (liderka, sektor technologiczny).

Dodatkowo, 9 respondentów deklarowało brak realnego wsparcia ze strony wyższej kadry kierowniczej **–** zarówno w kontekście operacyjnym, jak i emocjonalnym. Liderzy określali swoją pozycję jako „samotną” lub „pozbawioną zaplecza”. „Nie mam z kim

rozmawiać o tym, co się dzieje w zespole. HR to procedury, zarząd to targety. Reszta – na mojej głowie." (lider, sektor administracji)

Strategiczne dokumenty a praktyka codzienna – rozdźwięk systemowy

W analizie dokumentów organizacyjnych (N=16 zestawów materiałów z czterech organizacji), we wszystkich przypadkach odnotowano brak konkretnych strategii przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Występowały jedynie ogólnikowe hasła typu „dbamy o dobrostan", „tworzymy zdrowe środowisko pracy" – bez wyznaczonych procedur, odpowiedzialnych działów czy mierników efektywności.

Również 12 z 12 systemów ocen okresowych nie zawierało żadnych odniesień do relacyjnych kompetencji lidera, kultury zespołu, czy troski o wellbeing. Liderzy potwierdzali, że działania wspierające zespół nie są formalnie zauważane ani doceniane: „Pomagam ludziom przejść przez kryzys, a potem słyszę tylko: „dlaczego projekt się opóźnił?'" (liderka, sektor finansowy).

Dane pozyskane w tej sekwencji badań ilustruje tabela 1.

Tabela 1

Wnioski ilościowo-jakościowe

Wskaźnik obserwacji	Liczba wypowiedzi
Napięcie ról lidera (cele vs. wellbeing)	10 / 12
Poczucie braku wsparcia od góry	9 / 12
Brak strategii antywypaleniowej w dokumentach	4 / 4 organizacje
Brak komponentu wellbeing w ocenach pracy	12 / 12 systemów ocen

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Te liczby nie tylko wzmacniają wnioski jakościowe, ale stanowią wyraźnewskazanie na systemowy charakter problemu wypalenia. Wyniki wskazują, że liderzy – choć formalnie coraz częściej uznawani za kluczowych aktorów w przeciwdziałaniu wypaleniu – nie działają w próżni, lecz w ramach struktur organizacyjnych, które nie dostarczają im odpowiednich warunków do skutecznego działania.

Wysoki odsetek liderów wskazujących na napięcie ról (10 z 12) sugeruje, że organizacje nie przewidziały systemowego mechanizmu integrującego cele biznesowe z troską o dobrostan. Jednocześnie, fakt że 9 z 12 liderów deklaruje brak wsparcia z góry, pokazuje, iż rola lidera wellbeingowego została nadana, ale nie została zaopatrzona w odpowiednie zasoby – kompetencyjne, instytucjonalne ani decyzyjne.

Dane pochodzące z analizy dokumentów (12 z 12 przypadków) dodatkowo uwypuklają symboliczność i deklaratywność polityk HR – zapisy dotyczące dobrostanu mają często charakter wizerunkowy, nie są powiązane z realnym systemem oceny, premiowania czy odpowiedzialności. Innymi słowy, to co „miękkie" – empatia, uważność, troska – nie zostało wpisane w twarde mechanizmy zarządzania.

W efekcie liderzy funkcjonują w warunkach strukturalnej niespójności – między deklarowanym etosem organizacyjnym a rzeczywistymi wymaganiami i kryteriami oceny. To generuje nie tylko napięcie wewnętrzne i spadek motywacji, ale w wielu przypadkach prowadzi do wypalenia wtórnego samych liderów – pełniących rolę opiekunów bez wsparcia, struktury i uznania.

Podsumowanie z zebranych obserwacji ilustruje tabela 2.

Tabela 2

Kluczowe obserwacje wynikające z analizy wywiadów i dokumentów (N=12)

Obszar tematyczny	Opis zjawiska	Częstość
Napięcie ról lidera	Konflikt między oczekiwaniami organizacyjnymi a potrzebami psychospołecznymi zespołu	10 z 12 osób
Brak wsparcia ze strony wyższej kadry zarządzającej	Poczucie osamotnienia, brak systemowego wsparcia, niejasność kompetencji lidera w obszarze wellbeing	9 z 12 osób
Brak strategii przeciwdziałania wypaleniu w dokumentach	Brak procedur, mierników, konkretnych działań w obszarze wellbeing w materiałach organizacyjnych	4 z 4 organizacje
Nieobecność komponentów wellbeing w systemach ocen pracowniczych	Brak odniesień do relacyjnych kompetencji i działań wspierających w arkuszach oceny okresowej	12 z 12 przypadków

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane zawarte w tabeli potwierdzają, że większość liderów funkcjonuje w warunkach systemowego napięcia: z jednej strony mają świadomość znaczenia dobrostanu psychicznego zespołu, z drugiej – nie dysponują instytucjonalnym wsparciem pozwalającym na skuteczne działanie w tym zakresie. Zarówno w narracjach indywidualnych, jak i w treści dokumentów organizacyjnych, ujawnia się brak spójnej i wdrożonej polityki przeciwdziałania wypaleniu. Działania liderów mają zatem charakter reaktywny, nieusankcjonowany systemowo.

Dyskusja

Zebrane dane wyraźnie wskazują, że rola lidera w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu pozostaje w dużej mierze ograniczona przez czynniki strukturalne**.** Choć w literaturze psychologicznej coraz częściej podkreśla się znaczenie empatycznego, uważnego i wspierającego przywództwa (Kelloway i Barling, 2010), to rzeczywistość organizacyjna nie zawsze tworzy warunki sprzyjające realizacji tych postulatów.

Liderzy, biorący udział w badaniu, nie kwestionowali wartości dbania o dobrostan zespołu – przeciwnie, wykazywali wysoką świadomość emocjonalną i chęć zaangażowania. Jednak ich sprawczość była silnie ograniczana przez systemowe napięcia, takie jak: brak formalnego uznania dla działań wspierających, niewidoczność wellbeingu w systemach oceny pracy, a także brak wsparcia ze strony wyższych poziomów zarządzania.

Tego rodzaju sytuację można interpretować przez pryzmat klasycznej koncepcji „bezsilności wyuczonej" (Seligman, 1975), ale także bardziej współczesnych teorii samodeterminacji i poczucia autonomii zawodowej. Liderzy znajdują się często w pozycji, w której są odpowiedzialni za coś, na co realnie nie mają wpływu – co prowadzi do ich wtórnego przeciążenia i wypalenia (Deci i Ryan, 2000).

W świetle koncepcji Luhmanna (1995), organizacja jako system funkcjonuje według logiki samopodtrzymującej się racjonalności operacyjnej – interesuje się tym, co mierzalne, efektywne i powtarzalne. Wellbeing, relacje, emocje – pozostają „niewidzialne" dla takich systemów, dopóki nie zostaną wkomponowane w formalne mechanizmy zarządzania.

Wyniki badania wskazują jednoznacznie na potrzebę przedefiniowania organizacyjnych ram odpowiedzialności za przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu**.** Zmiana musi obejmować nie tylko edukację i wzmacnianie kompetencji liderów, ale przede wszystkim transformację strukturalną i proceduralną**.** W szczególności, rekomendowane są następujące kierunki działań:

- Rewizja systemów oceny pracy, tak aby uwzględniały komponenty relacyjne i wellbeingowe. Liderzy powinni być oceniani nie tylko na podstawie wyników operacyjnych, ale również na podstawie jakości relacji, komunikacji i działań wspierających (Pluxee Polska, 2023).
- Formalizacja polityk wellbeingowych – konieczne jest opracowanie klarownych strategii, protokołów działania i mierników skuteczności, które wykraczają poza hasła w komunikacji wewnętrznej. Przeciwdziałanie wypaleniu nie może być kwestią „woli" lidera, lecz zadaniem wpisanym w system (ADP Polska, 2022).
- Wzmocnienie wsparcia dla liderów – zarówno w formie szkoleń psychologicznych, jak i mentoringu, superwizji czy dostępności narzędzi (np. szybka konsultacja psychologiczna, procedury interwencyjne). Liderzy nie mogą być jedynym buforem między systemem a ludzkim cierpieniem (Mindgram, 2022).

W kontekście organizacyjnym nie wystarczy mówić o kulturze troski – trzeba wbudować ją w praktykę codziennego zarządzania, a nie pozostawiać w sferze deklaratywnej. Jak trafnie ujęła to jedna z uczestniczek badania: *„*Dobrze, że wellbeing jest na slajdzie. Ale potrzebujemy, żeby był w budżecie, w kalendarzu, w arkuszu oceny. Inaczej nie ma go naprawdę.*"*

Wnioski

Wnioski bieżące

Wyniki przeprowadzonych badań oraz ich interpretacja wskazują jednoznacznie, że skuteczne przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nie może opierać się wyłącznie na indywidualnych zasobach liderów**.** Choć ich rola jest istotna – zwłaszcza w obszarze codziennych interakcji i mikrointerwencji – to bez wsparcia systemowego działania liderów pozostają ograniczone, fragmentaryczne i obciążające psychicznie**.**

Wypalenie zawodowe to zjawisko z natury systemowe i wielopoziomowe – dotyka nie tylko jednostek, ale całych zespołów i struktur zarządzania. Dlatego też skuteczna prewencja wymaga holistycznego podejścia, w którym zarówno liderzy, jak i działy HR, kadra zarządzająca oraz polityki organizacyjne działają spójnie i wspólnie. Jak pokazują dane empiryczne, rozbieżność między deklaracjami organizacji a realnym wsparciem prowadzi do wtórnego wypalenia liderów, podważając ich motywację i zaangażowanie. Tym samym, bez modyfikacji systemu – nie zmienimy doświadczenia jednostki.

Rekomendacje praktyczne

Na podstawie wyników badania i przeglądu literatury, sformułowano następujące rekomendacje:

1. Wprowadzenie specjalistycznych szkoleń dla liderów

Liderzy powinni mieć dostęp do szkoleń z zakresu zarządzania stresem, prowadzenia rozmów wspierających, rozpoznawania sygnałów wypalenia i budowania psychologicznego bezpieczeństwa**.** Takie programy powinny być cykliczne, praktyczne i prowadzone przez psychologów organizacji, a nie wyłącznie trenerów biznesu.

2. Modyfikacja polityk HR

Organizacje powinny zredefiniować systemy oceny i premiowania**,** tak aby doceniać nie tylko wyniki operacyjne, ale również kompetencje relacyjne liderów – np. jakość komunikacji, utrzymanie dobrostanu zespołu, reagowanie na sytuacje kryzysowe. Rekomendowane są również procedury wellbeingowe jako standard, nie wyjątek**.**

3. Promowanie kultury opartej na otwartości i wsparciu

Wysoki poziom psychologicznego bezpieczeństwa jest jednym z najlepszych buforów przeciwko wypaleniu. Dlatego organizacje powinny budować kulturę, w której można mówić o emocjach bez lęku przed oceną, w której lider nie jest „sam z problemem", a dobrostan zespołu staje się wspólną odpowiedzialnością, a nie osobistą misją jednostki.

Zakończenie

Wypalenie zawodowe nie jest wyłącznie problemem jednostki ani chwilowym kryzysem emocjonalnym – to złożone zjawisko psychospołeczne, które rozwija się w określonych warunkach systemowych i kulturowych**.** Jak pokazuje przeprowadzone badanie, liderzy średniego szczebla, choć często wskazywani jako kluczowi aktorzy prewencji, funkcjonują w przestrzeni głębokich napięć: między wymaganiami struktury a realnymi potrzebami zespołu, między odpowiedzialnością a brakiem wpływu.

Przyjmując psychologiczne, a zarazem organizacyjne spojrzenie na ten problem, dochodzimy do wniosku, że skuteczna prewencja wypalenia musi być procesem wspólnym **–** angażującym zarówno jednostki, jak i instytucje, zarówno liderów, jak i systemy, w których działają. Tylko wówczas możliwe jest stworzenie środowiska pracy, które nie tylko unika wypalenia, ale aktywnie wspiera dobrostan, rozwój i zdrowie psychiczne.

Lider, który ma być wsparciem dla innych, sam musi mieć się na czym oprzeć. I to właśnie organizacja – poprzez swoją kulturę, polityki i codzienne praktyki – powinna być tym punktem oparcia. Bez tego, nawet najlepsze intencje zostaną zredukowane do „emocjonalnej partyzantki".

Dlatego to nie liderzy powinni być „ostatnią linią obrony" przed wypaleniem. To system powinien być pierwszy.

Bibliografia

ABSL. (2023). *Wypalenie zawodowe – znak czasów?* Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych. Pobrano z lokalizacji https://workingtogether.absl.pl/wp-content/uploads/2023/04/ABSL_WYPALENIE-ZAWODOWENAK-CZASOW.pdf

ADP Polska. (2022). *People at Work 2022: A Global Workforce View.* Pobrano z lokalizacji https://pl.adp.com/baza-wiedzy-hr/insights/people-at-work-2022-a-global-workforce-view.aspx_FY23_EMEA_PaW&elqc

Bakker, A., Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management. 3*(1), 4–20. https://doi.org/10.1108/17465640810870364

Deci, E., Ryan, R. (2000). The „what" and „why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* Hoboken.

Flick, U. (2010). *Projektowanie badania jakościowego.* Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices.* Cambridge University Press.

Gojtowska, M. (2021). *Wypalenie zawodowe. Czy pracodawcy mogą coś zrobić?* Pobrano z lokalizacji https://gojtowska.com/2021/12/07/wypalenie-zawodowe/

Kelloway, E., Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress, 24(3)*, 260–279.

Kvale, S. i Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. wyd.). Sage Publications.

Luhmann, N. (1995). *Social Systems.* Stanford University Press.

Maslach, C., Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Maxwell, J. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage.

Mindgram. (2022). *Jak chronić pracowników przed wypaleniem zawodowym?* Pobrano z lokalizacji https://mindgram.com/wp-content/uploads/2022/01/Raport-wypalenie-zawodowe.pdf

Pluxee Polska. (2023). *Pod presją. Czas na działanie!* Pobrano z lokalizacji https://www.pluxee.pl/lp/raport-podpresja/

Schaufeli, W. (2017). Burnout: A short socio-cultural history. W S. Neckel, A. Schaffner, G. Wagner (Red.), *Burnout, Fatigue, Exhaustion* (s. 105-127). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. wyd.). John Wiley & Sons.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27–41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Silverman, D. (2012). *Interpretacja danych jakościowych.* Wydawnictwo Naukowe PWN.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? *Work & Stress, 24*(2), 107–139. https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262

WHO, W. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases (ICD-11)*. Pobrano z lokalizacji https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases

Wigert, B., Sangeeta, A. (2018). *Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes.* Gallup. Pobrano z lokalizacji https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx

Yin, R. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5. wyd.). *Canadian Journal of Program Evaluation*, *30*(1), 108-110. https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108

Nota o autorze

Artur Majchrzak, magister, wykładowca w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University, Dyrektor Instytutu Diagnostyki, Opiniodawstwa i Pomocy Psychologicznej w Nowym Sączu oraz Niepublicznej Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej przy IDOiPP WSB-NLU. Absolwent psychologii o specjalności: kliniczna i osobowości. Posiada również tytuł licencjata z zarządzania. Ukończył liczne studia podyplomowe, np. z przygotowania pedagogicznego, TUS, uzależnień behawioralnych, nauczania etyki a także teologiczno-katechetycznych. Jego głównymi zainteresowaniami są: pomoc psychologiczna, narzędzia stosowane w diagnozie psychologicznej, psychologia osobowości. Jest współwłaścicielem Centrum Psychologicznego WM, pracuje także jako psycholog szkolny w szkołach podstawowych.