

Bożena Jaskowska

Wypalenie zawodowe w środowisku bibliotekarskim

Bibliotheca Nostra : śląski kwartalnik naukowy 1/1, 46-59

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOŻENA JASKOWSKA
Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego

WYPALENIE ZAWODOWE W ŚRODOWISKU BIBLIOTEKARSKIM

Syndromem wypalenia zawodowego określa się zjawisko będące następstwem chronicznego zmęczenia pracą zawodową oraz wynikającym z niej stresem. Pod wpływem negatywnych emocji, odczuwanych w miejscu zatrudnienia oraz odnoszących się do własnego obrazu, pojawia się stan fizycznego i psychicznego wyczerpania, uniemożliwiający efektywne działanie. Uważa się, że w grupie osób najbardziej narażonych na niebezpieczeństwo wypalenia zawodowego znajdują się ci, którzy pracują z innymi ludźmi i są z nimi w stałym kontakcie, niejednokrotnie wymagającym znacznego zaangażowania psychicznego oraz emocjonalnego. Dotyczy zatem terapeutów, psychologów, pracowników socjalnych, nauczycieli, pielęgniarek i lekarzy czy księży. Czy syndrom wypalenia zawodowego może również odnosić się do bibliotekarzy? Jeśli tak, to w jakim stopniu? Kto szczególnie może być narażony na wypalenie i co zrobić, aby tego uniknąć? Warto przeanalizować te zagadnienia, z uwzględnieniem badań.

Wypalenie zawodowe, jego przyczyny i cechy

Po raz pierwszy naukowym wyjaśnieniem zjawiska wypalenia zawodowego zajął się amerykański autor Herbert J. Freudenberger, który w artykule opublikowanym w „Journal of Social Issue” (Freudenberger i Richelson, 1974, s. 159-165), a następnie w książce (Freudenberger, 1980) zwrócił uwagę na stan wyczerpania jednostki, wynikający z nadmiernych wymagań i zadań stawianych jej w pracy. Określił to jako „wypalenie zawodowe”. Należy jednak zwrócić uwagę, że już wcześniej to pojęcie funkcjonowało w języku, głównie potocznym, i było wykorzystywane do określenia stanu ob-

nizienia sprawności psychofizycznej, spowodowanej np. nadużywaniem narkotyków lub brakiem sukcesów sportowych przy rzekomo dobrej formie zawodnika.

Jedną z najwybitniejszych postaci, badających zjawisko wypalenia zawodowego, jest Christina Maslach, autorka wielu prac przeglądowych oraz narzędzia MBI (Maslach Burnout Inventory), służącego do badania i oceny skali wypalenia zawodowego. Uznała wypalenie zawodowe za zespół trzech czynników: wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić przede wszystkim u osób pracujących z innymi ludźmi (Maslach, 1976, s. 16-20). Syndrom wypalenia zawodowego może więc przeżywać ktoś, kto nie wykazuje zainteresowania swoją pracą, jest nią zniechęcony, ma obniżoną aktywność, cechuje go pesymizm, drażliwość, a także odczuwa liczne zmiany somatyczne (chroniczne zmęczenie, bóle głowy, bezsenność, problemy z przewodem pokarmowym, częste przeziębianie się itp.). Te czynniki składają się na wyczerpanie emocjonalne. Dodatkowo taka osoba depersonalizuje kontakty zawodowe, tzn. wykazuje obojętność wobec spraw klienta (odbiorcy), współpracownika, jest cyniczna, bywa nawet agresywna. Kontakty są wówczas mocno sformalizowane, ogranicza się ich intensywność i czas, zwiększa dystans. Obniżenie poczucia dokonań osobistych i zawodowych przejawia się brakiem zadowolenia z efektów swojej pracy, utratą wiary we własne możliwości i kompetencje, poczuciem nieumiejętności rozwiązania problemów i nawiązywania relacji z innymi pracownikami. Obecność tych trzech elementów: wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych (w mniejszym lub większym natężeniu) sprawia, że pojawia się zjawisko wypalenia zawodowego (Maslach, 2000, s. 13-31). Wypaleniu zawodowemu często towarzyszy nadużywanie alkoholu, zażywanie narkotyków oraz przyjmowanie środków uspokajających; pojawia się też absencja w pracy. Opracowane przez Ch. Maslach narzędzie w prosty sposób pozwala określić stopień i intensyfikację czynników składających się na własne wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację oraz ocenę swoich możliwości (zob. załącznik 1).

Pojawienie się syndromu wypalenia zawodowego ma ścisły związek z wieloma czynnikami. Najczęściej chodzi o zależność między siłą obciążeń i presji zewnętrznej a podatnością jednostki na wpływ tych czynników. Gdy ta równowaga jest zachwiana, gdy źle jest zrównoważone wzajemne oddziaływanie między tym, czego otoczenie zawodowe wymaga od osoby, a jej zdolnością do znoszenia różnych obciążeń –

tworzy się odpowiednia podstawa do pojawienia się wypalenia zawodowego. Niezwykle ważne w tym przypadku są indywidualne predyspozycje jednostki oraz umiejętność zarządzania własną energią oraz wypoczynek i regeneracja.

Do wypalenia zawodowego nie dochodzi nagle. Jest to proces, który często rozwija się niezauważalnie dla osoby, której dotyczy, a pierwsze sygnały ostrzegawcze są zwykle lekceważone lub nieumiejętnie interpretowane.

Co szczególnie wpływać może na syndrom wypalenia zawodowego? Sven Max Litzke i Horst Schuh wymieniają: angażowanie się w pracę całym sercem („aby móc się wypalić, trzeba najpierw płonąć żądzą działania, zapalić się do czegoś”), duże oczekiwania względem własnej osoby oraz negowanie własnych granic obciążenia, spychanie na dalszy plan osobistych potrzeb i interesów oraz dobrowolne i chętne przyjmowanie nowych obowiązków i zadań (Litzke i Schuh, 2007, s. 169-172).

Marta Świątoniowska wyróżnia trzy podstawowe źródła wypalenia: czynniki indywidualne (niska samoocena, poczucie kontroli zewnętrznej, dążenie do perfekcjonizmu i traktowanie zawodu jako misji, nieracjonalne przekonanie o roli zawodowej, wysoka reaktywność i silna motywacja), czynniki interpersonalne (emocjonalne zaangażowanie w sprawy innych ludzi, relacja pomocy, brak dystansu emocjonalnego, a także: rywalizacja, brak wzajemnego zaufania, agresja werbalna, mobbing, konflikty międzyludzkie) oraz czynniki organizacyjne (zbyt „wymagające” zadania, presja czasu, sprzeczność celów instytucji z celami pracownika, niewłaściwy przepływ informacji w instytucji) (Świątoniowska, 2007, s. 83-87).

W przedstawionych uwarunkowaniach podkreśla się, że w grupie podwyższonego ryzyka są perfekcjniści, w przeciwieństwie do tych, co tylko „robią swoje”. Czy wypalenie częściej dotyka kobiet czy mężczyzn? Brakuje badań, które wskazywałyby na bezpośrednią zależność płci od częstotliwości wystąpienia wypalenia zawodowego. Wiele wskazuje jednak na to, że duże znaczenie ograniczające ryzyko ma posiadanie rodziny i dzieci, a także bycie w stałym związku z partnerem.

Wypalenie się

Wypalenie zawodowe jest procesem rozłożonym w czasie, na który może się składać wiele etapów. W nawiązaniu do trójwymiarowej definicji zjawiska Ch. Maslach, mówi się o trzech fazach: najpierw wypaleniu emocjonalnym, następnie wyczerpaniu prowadzącym do

depersonalizacji oraz ostatecznie o utracie wiary we własne siły i możliwości. W praktyce bywa jednak, że nie zawsze czynniki typowe dla wypalenia pojawiają się w takiej właśnie kolejności.

Inni badacze wymieniają więcej etapów. Jorg Fengler rozróżnił ich aż dziesięć: (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; (6) brak sukcesów; (7) bezradność; (8) utrata nadziei („beczka bez dna”); (9) wyczerpanie, awersja do klientów, apatia, stanowczy sprzeciw, złość; (10) wypalenie (oskarżanie siebie, ucieczka, cynizm, sarkazm, reakcje psychosomatyczne, nieobecność w pracy, duże wydatki pieniężne, wypadki, sztywne trzymanie się przepisów w pracy, a nawet nieprzemyślana rezygnacja z pracy, rozwód, romanse bez miłości oraz samobójstwo) (Fengler, 2000, s. 90).

Psychologowie z American Psychology Association proces wypalenia zawodowego wpisali w pięć kompleksowych etapów:

- miesiąc miodowy (okres zauroczenia pracą i pełnej satysfakcji z niej, dominujące nastroje to: optymizm, energia);
- przebudzenie (okres, w którym zaczyna się zauważać rysy w idealistycznym obrazie pracy i następuje desperacka próba utrzymania wspaniałego wyobrażenia o zawodzie);
- szorstkość (okres, w którym wykonanie zadań wymaga większego wysiłku, pojawiają się kłopoty w kontaktach społecznych – zarówno ze współpracownikami, jak i klientami);
- wypalenie pełnoobjawowe (całkowite wyczerpanie emocjonalne, fizyczne i psychiczne, stany depresyjne, poczucie pustki, chęć wyzwolenia się i ucieczki z pracy);
- odradzanie się (leczenie „ran” powstałych w wyniku wypalenia zawodowego) (Cyt za: Świątoniowska, 2007, s. 83-87).

Bez względu jednak na to, ile teoretycznie różniących się od siebie etapów można wymieniwać, oczywiste jest to, że jest to bardzo złożony proces i im wcześniej jednostka zda sobie sprawę z powagi i znaczenia sytuacji, w której się znalazła i podejmie odpowiednie środki prewencyjne czy zaradcze, tym lepiej.

Po raz kolejny należy podkreślić, że wypalenie zawodowe to nie proste „znudzenie pracą”, ale zjawisko o poważnych konsekwencjach: indywidualnych: zdrowotnych, emocjonalnych i psychologicznych oraz społecznych czy organizacyjnych.

Wypalenie w zawodzie bibliotekarskim

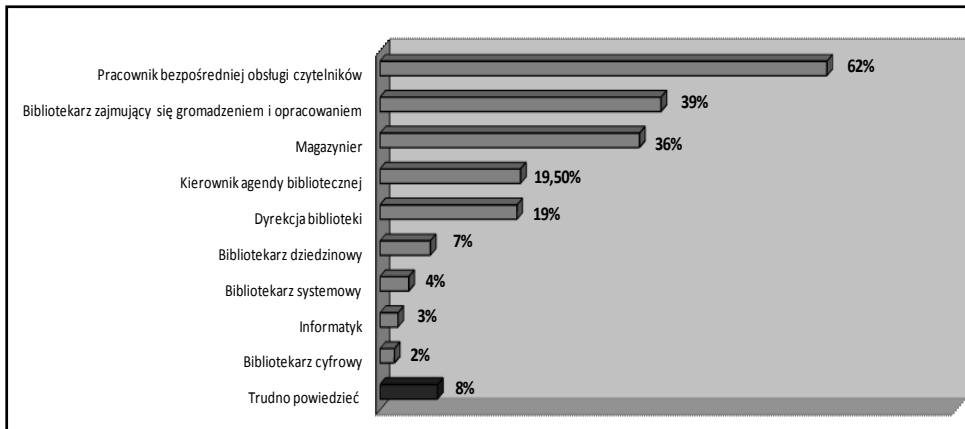
Wypalenie zawodowe w zdecydowanej większości dotyczy osoby będącej w ciągłych kontaktach z innymi ludźmi, pomagające im. Nie oznacza to, że odnosi się tylko i wyłącznie do tej grupy pracowników. S. Max Litzke i H. Schuh zwracają uwagę na skalę omawianego zjawiska, występującego także w organizacjach biurokratycznych, będącego następstwem tzw. „uczucia przesytu”. Jest to spowodowane przede wszystkim: przeciążeniem (presja czasu, pośpiech, zbyt wiele zadań), brakiem autonomii (sztywna, hierarchiczna struktura organizacyjna, brak delegowania uprawnień, ścisła kontrola) oraz brakiem należytego wynagrodzenia i uznania (Litzke i Schuh, 2007, s. 173-175).

Współczesne biblioteki coraz częściej stają się organizacjami o dosyć elastycznej strukturze organizacyjnej, a wykorzystanie technologii stanowi znaczące odciążenie w wykonywaniu wielu monotonnych czynności, jednak wydaje się, że również te czynniki „biurokratyczne” mogą wpływać na pojawienie się zjawiska wypalenia wśród pracowników tej instytucji. Poza tym bibliotekarze od zawsze pracowali, pracują i wciąż pracować będą z ludźmi, a realizacja informacyjnych i czytelniczych potrzeb użytkowników jest zadaniem priorytetowym. Nic więc dziwnego, że Mathias Burisch wśród kilkudziesięciu grup zawodowych, u których podczas kompleksowych badań stwierdzono syndrom wypalenia zawodowego, wymienił bibliotekarzy (Burisch, 1989, s. 10). Podobne wnioski płyną z badania przeprowadzonego przez Bernice Ray wśród bibliotekarzy akademickich ze Stanów Zjednoczonych (Ray, 2002), a analiza badań własnych autorki artykułu potwierdza tezę: wypalenie zawodowe może również dotyczyć oraz faktycznie dotyczy pracowników polskich bibliotek.

Celem badań przeprowadzonych za pomocą ogólnodostępnej ankiety internetowej było poznanie opinii i wiedzy środowiska bibliotekarskiego na temat wypalenia zawodowego. Należy podkreślić, iż przedmiotem badania nie było istnienie wypalenia zawodowego u respondentów, ale ich opinie o zjawisku na podstawie obserwacji i własnego doświadczenia zawodowego. Krótka, składająca się z siedmiu pytań, ankietę wypełniło 313 respondentów, pochodzących z różnego rodzaju bibliotek. Większość stanowili pracownicy bibliotek uczelni wyższych publicznych (38%) oraz bibliotek publicznych (26%), a także uczelni wyższych niepublicznych (11,5%). Ponad 87% respondentów to kobiety.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez bibliotekarzy dostarcza bardzo ciekawych wniosków. Okazuje się, że prawie wszyscy (91%) są zdania, że „wypalenie zawodowe rozumiane jako stan wyczerpania odczuwany na poziomie emocji, kondycji fizycznej i psychicznej, skutkujący brakiem chęci do pracy (która dawniej sprawiała ogromną satysfakcję), poczuciem bezsensu działania i spadkiem poczucia własnej wartości” dotyczy zawodu bibliotekarskiego, a zaledwie 6% badanych nie miało na ten temat zdania. Co ciekawe, sześciu na dziesięciu bibliotekarzy przyznało, że sami doświadczyli syndromu wypalenia zawodowego, a u współpracowników takie zjawisko dostrzegło prawie 3/4 badanych (73%). Okazuje się też, że najczęściej to zjawisko występuje u bibliotekarzy deklarujących długi, ponad 16-letni staż pracy w zawodzie.

Które stanowisko pracy w bibliotece jest szczególnie narażone na niebezpieczeństwo wypalenia zawodowego? Opinie respondentów w tej kwestii obrazuje wykres 1. Najwięcej głosów zebrali pracownicy bezpośredniej obsługi czytelników (62%), bibliotekarze zajmujący się gromadzeniem i opracowaniem (39%) oraz magazynierzy (37%). Co piąty badany (19,5%) wskazał na kierowników agend, niewiele mniej zaś wymieniło dyrekcję placówki (19%). Interesujących wniosków dostarcza analiza pytań otwartych, w których respondenci zwracali uwagę na fakt, że wypalenie zawodowe nie zależy od piasto-



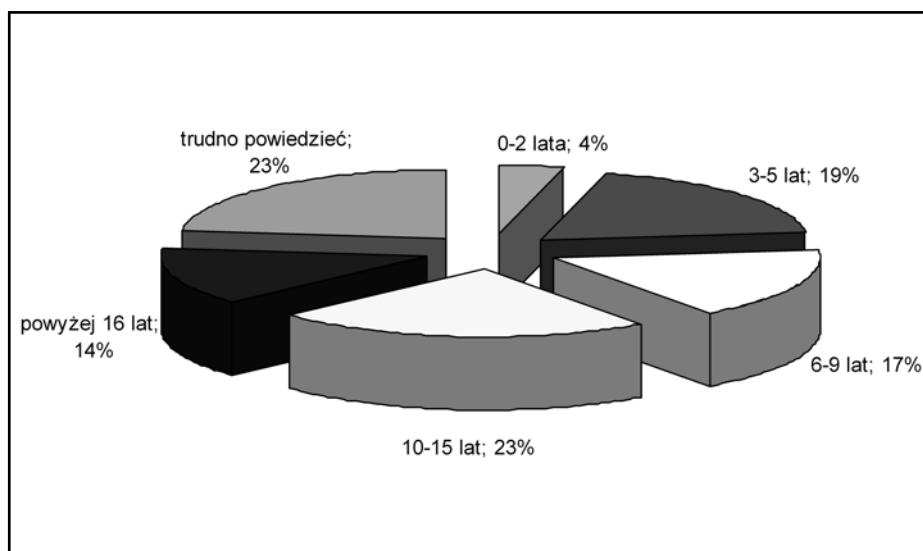
Rys. 1. Stanowiska / funkcje sprawowane w bibliotece, które najbardziej narażone są na wypalenie zawodowe.

Źródło: badania własne, 2009 (Próba N=313)

wanego stanowiska, a także sugerowali, że dotknąć ono może również pracownika biblioteki jednoosobowej, w której jest on odpowiedzialny za wszystkie procesy biblioteczne i dotyczące zarządzania instytucją (zob. rys. 1).

Trudno o jednoznaczne wnioski, dotyczące okresu po przepracowaniu którego może się pojawić wypalenie w zawodzie bibliotekarza. Z jednej strony wydawać by się mogło, że zbyt długi staż pracy jest czynnikiem zwiększającym niebezpieczeństwo – i faktycznie na okres 10-15 lat wskazało najwięcej, bo 23% badanych. Z drugiej strony jednak, wielkie i płomienne zaangażowanie oraz zapał do pracy może wygasnąć tak szybko, jak się pojawiło, stąd zapewne 19% wskazań na okres 3-5 lat. Niewątpliwie na pojawienie się syndromu wypalenia zawodowego w zawodzie bibliotekarskim wpływa tak wiele czynników, że staż pracy ma tu znaczenie drugorzędne, co nie znaczy, że nieważne (zob. rys. 2).

Jakie są lub mogą być czynniki decydujące o wypaleniu zawodowym bibliotekarzy? Jedno z pytań ankiety dotyczyło przyczyn i potencjalnych źródeł wpływających na wypalenie zawodowe pracowni-

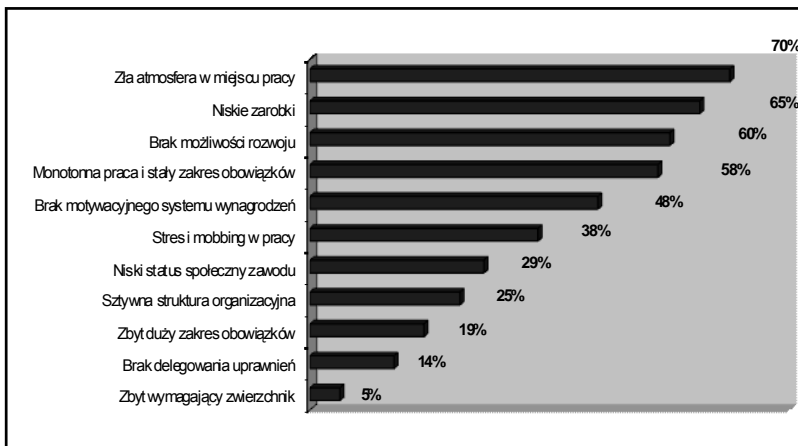


Rys. 2. Okres, po którym istnieje największe niebezpieczeństwo pojawienia się wypalenia zawodowego w środowisku bibliotekarskim.

Źródło: badania własne, 2009 (Próba N=313)

ków bibliotek (zob. rys. 3). Zdecydowana większość respondentów (70%) wskazała na złą atmosferę w pracy i niesprzyjającą komunikację z współpracownikami, a także wymieniła niskie zarobki (65%). Okazuje się także, że w opinii badanych bibliotekarzy wypaleniu sprzyja brak możliwości rozwoju oraz monotonna praca i stały zakres obowiązków. Zaskakującym jest fakt, że blisko połowa badanych bibliotekarzy uważa, że brak motywacyjnego systemu wynagrodzeń może znacząco przyczyniać się do opisywanego zjawiska. Ciekawych wniosków dostarcza też analiza pytań otwartych. Nie sposób oprzeć się wrażeniu, że wypełnienie anonimowej ankiety bibliotekarze traktowali jako swoiste katharsis, zwracając uwagę na zjawiska, które szczególnie doskwierają im w codziennej pracy. Zwracano uwagę zarówno na problemy z czytelnikami i uciążliwymi użytkownikami:

• „stały kontakt z czytelnikami sprawiającymi problemy, nie przestrzegającymi regulaminu, którzy nie rozumieją najprostszych komunikatów i wyjaśnień, które trzeba powtarzać setki razy dziennie bez skutku”



Rys. 3. Czynniki sprzyjające pojawieniu się wypalenia zawodowego w środowisku bibliotekarskim.

Źródło: badania własne, 2009 (Próba N=313)

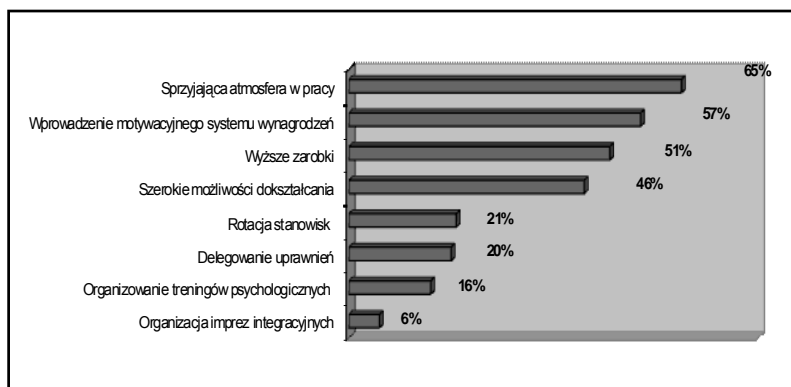
jak i na brak porozumienia ze zwierzchnikiem oraz rozbudowaną biurokracją:

• „dyrektor biblioteki, który nie ma pojęcia o bibliotekarstwie (potrzebie budowania relacji z czytelnikiem, potrzebie wyjścia z ofertą poza mury biblioteki, konieczności inwestowania w dzieci - czyli kierowa-

nia bogatej oferty zdarzeń kulturalnych dla najmłodszych itp.), dla którego liczy się tylko STATYSTYKA i bezwzględna aprobatą jego najgłupszych pomysłów”

- „niekompetentna kadra kierownicza i zła organizacja pracy”;
- „socjalizm i ignorancja przełożonych”.

Jedną z najważniejszych kwestii w ankiecie dotyczyła czynników, które w opinii bibliotekarzy mogą zapobiec wypaleniu zawodowemu w środowisku. W niektórych przypadkach Odpowiedzi są naprawdę zaskakujące (zob. rys. 4). O ile nie dziwi stwierdzenie, że najlepszym środkiem zaradczym jest sprzyjająca atmosfera w pracy i dobre relacje z współpracownikami (uważa tak 65% respondentów), o tyle fakt, że w następnej kolejności bibliotekarze (57% wskazań) wymieniają wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń adekwatnego do osiągnięć, budzi już spore zaskoczenie. Warto podkreślić, że jest to niezwykle ważne stwierdzenie: pracownicy bibliotek są gotowi do odejścia od dotychczasowego sposobu pracy i wynagrodzenia, na rzecz zadaniowego rozliczania z wykonanych obowiązków. Inną kwestią pozostaje oczywiście realna szansa wprowadzenia takiego rozwiązania w życie (aczkolwiek pewne pole do działania w zakresie rozdziału premii istnieje).



Rys. 4. Czynniki zapobiegające pojawianiu się wypalenia w zawodzie bibliotekarskim.
Źródło: badania własne, 2009 (Próba N=313)

Jak się nie wypalić?

Działania minimalizujące zagrożenie wypalenia zawodowego powinny być podejmowane zarówno przez pracowników, jak i kadre zarządzającą instytucją.

Pracownik powinien dbać o dobrą organizację czasu oraz przyjmować tyle zadań, ile faktycznie może wykonać. W tym przypadku niezwykle cenną kompetencją będzie asertywność oraz umiejętność nawiązania „zdrowej” komunikacji interpersonalnej z przełożonymi, podwładnymi oraz współpracownikami. Podkreśla się też znaczenie delegowania uprawnień (by „odciążyć się” od przekonania, że wszystko należy zrobić samemu i że nikt inny nie potrafi tego zrobić równie dobrze) oraz postawę mniej wymagającą wobec samego siebie. Ważne jest wyćwiczenie autonomii i zachowanie niezależnego myślenia, zapewniając sobie swobodę działania dzięki procesom uzgadniania celów i wytycznych z współpracownikami i przełożonym. Nie należy zapominać o odrywaniu się od spraw zawodowych w życiu osobistym i pozostawianiu problemów związanych z pracą poza domem, niezwykle ważny jest wypoczynek (urlop) oraz aktywność ruchowa będąca swoistą receptą na utrzymanie „zdrowego ducha w zdrowym ciele”.

Pracodawcy z kolei powinni zdać sobie sprawę z faktu, jak wiele tracą, kiedy pojawia się syndrom wypalenia zawodowego u podwładnych (spadek efektywności i produktywności, absencja, pogorszenie atmosfery i klimatu pracy, ewentualna rekrutacja nowych pracowników itp.), a postawa „mnie i mojej organizacji to nie dotyczy” nie ma racji bytu. Krzysztof Manthey na łamach czasopisma „Personel i Zarządzanie” radzi pracodawcom:

- Powierzaj pracownikom zadania adekwatne do ich możliwości i kompetencji (unikaj „rzucania na głęboką wodę” bez przygotowania).
- Udzielaj obiektywnej i regularnej informacji zwrotnej i oceny pracy zatrudnionych osób.
- Stwórz pracownikom możliwość uczenia się i rozwoju, dając tym samym poczucie bezpieczeństwa.
- Wynagradzaj pracowników adekwatnie do realizowanych przez nich zadań, traktując płacę nie tylko jako nagrodę, ale przede wszystkim jako ekwiwalent za pracę.
- Zadbaj o pozytywne relacje interpersonalne w organizacji (rozpoznanie, zrozumienie i umiejętność komunikowania stanów emocjonalnych sygnalizowanych przez ciało i umysł stanowi podstawę zdrowia i integralności zespołów i jednostek) (Manthey, 2008, s. 38-40).

Generalnie zwraca się uwagę na uwzględnianie potrzeb oraz indywidualnych preferencji i zainteresowań pracownika. Prosty rozwiązaniem jest też włączenie podwładnych w tworzenie otoczenia, w którym pracują (wystrój wnętrz i stanowisk), a także delegowanie uprawnień, tak aby czuli się oni współodpowiedzialni za swoją instytucję oraz lepiej zmotywowani.

Co zrobić, kiedy już pojawi się wypalenie zawodowe? Nie ma prostej recepty na odzyskanie entuzjazmu i utraconej chęci do pracy. Z reguły wiele poprawek należy wprowadzić do całego sposobu i trybu życia. Najważniejsza jest refleksja i „zlokalizowanie” problemu: gdzie jednostka się znajduje, do czego zmierza i co jest jej najważniejszym celem (Boyatzis i in., 2002, s. 41-43). Dobrym rozwiązaniem, dzięki któremu można „złapać oddech” i przystąpić do działań naprawczych, jest udanie się na urlop, podczas którego można się zastanowić nad obecną sytuacją i aspiracjami, a także oderwać od dotychczasowych problemów związanych z pracą i obowiązkami zawodowymi. Należy następnie opracować program: ustalić priorytety zadań, większą wagę przyłożyć do zarządzania czasem, tak by mieć faktyczną kontrolę nad wykonywaną pracą, nauczyć się mówić „nie” oraz przyjąć wobec siebie (co dotyczy przede wszystkim perfekcjonistów) mniej wymagającą postawę. Niektórzy eksperci zalecają skorzystanie z pomocy mentora, który jako osoba z zewnątrz, nie obciążona określonymi doświadczeniami, może pomóc spojrzeć na wykonywaną pracę z innej perspektywy. Ważne jest również robienie przerw (przykładowo spoglądanie w okno czy krótki spacer bądź wspólna kawa, a także wolne od pracy święta i weekendy), które wyraźnie zaznaczają początek i koniec czynności, pozwalając zachować porządek w sytuacji, gdy równocześnie należy zajmować się kilkoma rzeczami. Najtrudniejsze w procesie odzyskiwania utraconej pasji zawodowej jest znalezienie nowego znaczenia i sensu na znajomym gruncie z uwzględnieniem własnych aspiracji (Boyatzis i in., 2002, s. 41-43). Zawsze trzeba mieć bowiem na uwadze indywidualne potrzeby i ograniczenia oraz uważnie obserwować siebie i wychwytywać wszystkie oznaki wczesnego zagrożenia.

Przeciętny pracownik, a więc i bibliotekarz, spędza w pracy 1/4 swojego życia. Ważne, aby ten czas nie był jedynie „chodzeniem do roboty” i sposobem na zarabianie pieniędzy, lecz również realizacją pasji ze zwyczajną świadomością bycia na właściwym miejscu. Dbajmy o kulturę pracy i sprzyjającą atmosferę w miejscu zatrudnienia, pielęgnujmy zaangażowanie pamiętając o własnej autonomii, potrzebach i wypoczynku.

Bibliografia

- Boyatzis R., McKee A., Goleman D., tł. i oprac. G. Aniszewska (2002), *Obudzić w sobie pasję do pracy*. „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 41-43.
- Burisch M. (1989), *Das Burnout System. Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin, Heidelberg.
- Fengler J. (2000), *Pomaganie męczy: wypalenie w pracy zawodowej*. Gdańsk.
- Freudenberger H. J. (1974), *Staff burnout*. „Journal of Social Issues”, 30 (1), s. 159-165.
- Freudenberger H., Richelson G. (1980), *Burn Out: The High Cost of High Achievement. What it is and how to survive it*. Garden City.
- Litzke S. M., Schuh H. (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańsk.
- Manthey K. (2008), *Stan wyczerpania*. „Personel i Zarządzanie”, nr 11, s. 38-40.
- Maslach Ch. (1976), *Burned-out*. „Human Behavior”, Vol. 9 (5), p. 16-20.
- Maslach Ch. (1994), *Wypalenie się: utrata troski o człowieka*. W: Psychologia i życie. Red. P.G. Zimbardo, F.L. Ruch. Warszawa, s. 623-628.
- Ray B. (2002), *An assessment of burnout in academic librarians in America using the Maslach Burnout Inventor (the MBI)*. PhD. Rutgers University, New Brunswick.
- Sęk H. (red.) (2000), *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa.
- Świątoniowska M. (2007), *Syndrom wypalenia zawodowego*. W: Encyklopedia pedagogiczna XXI w. Red. nauk. i przewodn. kom. red. Tadeusz Pilch. T. 6. Warszawa, s. 83-87.

Załącznik

Maslach Burnout Inventory (MBI) (Cyt. za: Fengler, 2000, s. 91-92).

I. Wyczerpanie emocjonalne

1.	Przez moją pracę czuję się emocjonalnie wyczerpany	tak	nie
2.	Na koniec dnia pracy czuję się zużyty	tak	nie
3.	Wstając rano, czuję się zmęczony, kiedy widzę przed sobą nowy dzień pracy	tak	nie
4.	Bardzo mnie wyczerpuje całodzienna praca z ludźmi	tak	nie
5.	Przez moją pracę czuję się wypalony	tak	nie
6.	Przez moją pracę czuję się sfrustrowany	tak	nie
7.	Mam wrażenie, że zbyt ciężko pracuję	tak	nie
8.	Za bardzo mnie stresuje praca w bezpośrednim kontakcie	tak	nie
9.	Mam wrażenie, że osiągnąłem granicę mojej mądrości	tak	nie

II. Depersonalizacja

10.	Mam wrażenie, że traktuję niektórych klientów, jakby byli przedmiotami	tak	nie
11.	Stałem się bardziej obojętny wobec ludzi, odkąd wykonuję tę pracę	tak	nie
12.	Obawiam się, że moja praca czyni mnie mniej współczującym	tak	nie
13.	W rzeczywistości nie interesuje mnie, co stanie się z niektórymi klientami	tak	nie
14.	Mam wrażenie, że niektórzy klienci i ich krewni sądzą, że to ja ponoszę odpowiedzialność za ich problemy	tak	nie

III. Własna ocena swoich możliwości

15.	Łatwo mogę zrozumieć, co moi klienci myślą na określone tematy	tak	nie
16.	Udaje mi się skutecznie rozwiązywać problemy moich klientów	tak	nie
17.	Mam wrażenie, że poprzez moją pracę pozytywnie wpływam na życie	tak	nie
18.	Czuję w sobie duże pokłady energii	tak	nie
19.	Z łatwością przychodzi mi wytworzenie rozluźnionej atmosfery	tak	nie
20.	Czuję się ożywiony, kiedy ściśle współpracuję z moimi klientami	tak	nie
21.	W mojej pracy osiągnąłem wiele znaczących celów	tak	nie
22.	W mojej pracy traktuję problemy emocjonalne bardzo spokojnie	tak	nie

Kwantytatywna miara zagrożenia wypaleniem zawodowym wynika z sumy odpowiedzi twierdzących w działach I i II oraz odpowiedzi przeczących w dziale III.

B. Jaskowska *Professional burn-out in the librarian environment*
Summary

The text characterizes the phenomenon of professional burn-out, its reasons and the most important symptoms. It presents the stages of the process of burn-out and discusses the factors that can prevent its origin. The results of research carried out by the author indicate that 60% of librarians have experienced the symptoms of burn-out, and 73% have noticed the syndrome in their colleagues. Amongst the preventive measures the respondents mentioned good ambient atmosphere and introducing the motivating remuneration systems.

