

Polacy są wykształceni, ambitni, sprawczy.  
Polacy są też przepracowani, zniechęceni, zmęczeni.

WYPALENIE ZAWODOWE DOTYCZY AŻ 64% Z NAS.  
CZAS TO ZMIENIĆ.

# NIE! WYPALENI



Więcej informacji na stronie [www.eranowychkobiet.com](http://www.eranowychkobiet.com)



**ERA  
NOWYCH  
KOBIET.**

„Jestem tak zmęczona, że nawet spać nie mogę” – powiedziała jedna dziewczyna na spotkaniu Ery Nowych Kobiet. Druga odpowiada: „ja w tym roku to nawet jednego weekendu nie miałam wolnego”. Trzecia: „my z mężem to jeszcze kilka lat nigdzie nie wyjedziemy, bo wesele i remont musimy odrobić.”. „A my nawet byliśmy z dziećmi nad morzem, ale wróciliśmy jeszcze bardziej zmęczeni. Bez sensu kompletnie.” I w tym momencie wstaje Monika, i mówi: „dziewczyny, czym my się chwalimy? O co my się ścigamy? O puchar najbardziej umęczonej? Zamiast mówić o tym, że umiemy w szczęście, ścigamy się, kto jest bardziej wycieńczony. To jest dopiero bez sensu!”.

I takich rozmów byłam świadkiem wiele razy. Zbyt wiele.

\*\*\*

7 lat temu założyłam ruch społeczny Era Nowych Kobiet, którego DNA to hasła: **wspieramy się, a nie spieramy** oraz **doceniamy, a nie oceniamy**. Budujemy silną wspólnotę i od początku mówimy, że **szczęścia można się nauczyć**. A razem jest o niebo łatwiej.

Na pierwszym spotkaniu było nas 30. Dziś jest nas prawie milion! Mamy 79 oddziałów regionalnych w Polsce i za granicą. 117 liderek ruchu. Za sobą wiele ogólnopolskich akcji, tysiące spotkań. Z kobietami i mężczyznami. I po tych 7 latach doświadczeń mogę powiedzieć z całą pewnością, że jako naród jesteśmy genetycznie wyposażeni w genialne cechy: superinteligencję, megaambicję i hiperpracowitość. Ale mamy również takie talenty, których musimy się pozbyć natychmiast! To skłonność do narzekania, surowości, oschłości, krytyki i ofiarności ponad siły. A najbardziej szokujące jest to, że mniej boimy się problemów niż okazywania radości.

Wiele razy słyszałam zaskakująco popularną w Polsce teorię, że życie nie musi być przyjemne, ale musi mieć sens i cel. I przyznaję, że to mną wstrząsnęło. Bo niby dlaczego mamy starać się o nieprzyjemne życie? A kiedy słyszę, że „nie trzeba szukać szczęścia, ono samo cię znajdzie”, to zastanawiam się, kto i po co to wymyślił? Współczesny kryzys mentalny uświadamia, że szczęścia nie tylko można, ale trzeba się nauczyć. Bo jak mówił Dalajlama: „szczęście jest najwyższą formą zdrowia”. Szczęśliwi jesteśmy zdrowsi, silniejsi, bardziej sprawczy, kreatywni i pomocni. Jesteśmy również lepszymi rodzicami, partnerami i przyjaciółmi. Szczęśliwi ludzie nigdy nie są okrutni. Szczęśliwi ludzie nie wywołują wojen.

Żyjemy w najciekawszych i najszybciej zmieniających się czasach od zarania dziejów. Równocześnie w najbardziej przebadczowanym i niepewnym świecie. Dane mówią aż 64 proc. pracujących Polaków cierpi na syndrom wypalenia zawodowego. I te dane pogarszają się z roku na rok.

Na czym między innymi polega problem? Na tym, że zbyt dużo jest pesymizmu i negatywów w tym, jak się komunikujemy. W dobrym tonie jest narzekać, krytykować i stawiać sobie wymagania ponad siły. Czy to nam daje szczęście? Czy to nas rozwija? Czy to powoduje, że

jesteśmy bardziej wydajni? NIE. To jest wypalający trend. To jest autoagresja. To jest autodestrukcja.

Nie stać nas ani zdrowotnie, ani gospodarczo na to, żeby nie zająć się tym problemem natychmiast. Stąd nasz apel:

## **PRZESTAŃMY SIĘ PRZECHWALAĆ PRZEPRACOWANIEM.**

\*\*\*

W zeszłym roku jako Era Nowych Kobiet wystartowaliśmy z ogólnopolską akcją 12/15, zawiązując równolegle „Koalicję przeciwko samotności”. Uświadomiliśmy skalę kryzysu mentalnego. Nasza akcja została nazwana najodważniejszą akcją społeczną roku.

Kampania NIE!WYPALENI – tak jak w zeszłym roku pod patronatem Ministerstwa Zdrowia, a w tym również pod patronatem Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej – jest jej kontynuacją. I po raz kolejny, łączymy zamiast dzielić. Tym razem pracodawców i pracowników. A oprócz diagnozy i mówienia głośno o problemie wypalenia zawodowego oraz samotności, proponujemy rozwiązanie.

Nasza akcja osadzona jest w konkretnej rzeczywistości. Bo gdzie najłatwiej odwrócić zjawisko samotności i wypalenia? Tam, gdzie większość z nas spędza większość swojego czasu. Czyli w miejscu pracy. Trudno o większy wspólny impact i możliwości naprawienia komfortu życia niż właśnie tam. W pracy jesteśmy w tym samym miejscu i w tym samym czasie. Łączą nas wspólne cele. Znamy tych samych ludzi. Mamy to samo środowisko. Tym samym mamy spełnione kluczowe warunki do budowania silnych, trwałych więzi. A jak udowodniły badania, bliskie relacje to największy faktor szczęścia i prognostyk długowieczności.

\*\*\*

NIE!WYPALENI jest akcją społeczną. Akcją, która startuje dzisiaj, w tym momencie. Również w wersji online. Bezpлатnie. Dla wszystkich. Składa się z trzech filarów:

1. Uświadczenia, czym jest wypalenie zawodowe.
2. Wiedzy ekspertów, jak je można zdiagnozować i jak sobie pomóc.
3. Późniejszego monitorowania wniosków, które od dzisiaj mogą już napływać od wszystkich, którzy zaproponują swoje budujące, konstruktywne pomysły, aby pracowało im się mądrzej i efektywniej. Przyjemniej i lżej.

Od dziś, w ramach naszej kampanii, na stronie [www.niewypaleniwpracy.pl](http://www.niewypaleniwpracy.pl) są do pobrania – bezpłatnie – przygotowane przez najwybitniejszych ekspertów dwa programy edukacyjne. To materiały opracowane przez zespół prof. Piotra Gałęckiego – konsultanta krajowego w dziedzinie psychiatrii oraz psychologa i mentora, Jacka Walkiewicza. Wszystko to

przygotowaliśmy dla Państwa w formie akademickiego zeszytu, gdzie możecie Państwo dopisywać własne pomysły, wnioski, spostrzeżenia i myśli.

Już w tym momencie jestem pewna, że sobie poradzimy. Skończmy tylko z tą filozofią, że cierpienie uszlachetnia. Skończmy z surowością i nadmierną krytyką. Również tą w przestrzeni publicznej. Dzisiaj w dobie mediów społecznościowych, komentarzy online tak łatwo się ranić. A zło powoduje nieszczęście. A dobro powoduje dobro. I o tym też jest nasza kampania. Myśli i słowa mają wielką moc. Życzliwość nas buduje.

Przez ostatnie 36 lat Polska rosła 3 razy szybciej niż średnia krajów zachodniej Europy. Jesteśmy dwudziestą gospodarką na świecie. Jesteśmy fenomenem. Fascynującym zjawiskiem gospodarczym. Zatem mamy prawo być zmęczeni, możemy czuć się wypaleni, ale najwyższy czas, żebyśmy poczuli wielką radość, satysfakcję i dumę.

**Joanna Przetakiewicz – Rooijens**  
**Prezes Zarządu Fundacji Era Nowych Kobiet**

**Szanowni Państwo,**

wypalenie zawodowe to jedno z najpoważniejszych wyzwań współczesnego rynku pracy. W świecie, który stawia przed nami coraz większe wymagania, dbałość o zdrowie psychiczne, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz o poczucie sensu wykonywanej pracy staje się nie tylko indywidualnym obowiązkiem, lecz także wspólną odpowiedzialnością organizacji, instytucji i społeczności zawodowych.

Serdecznie dziękuję Joannie Przetakiewicz – Rooijens za tę niezwykle cenną inicjatywę i zaproszenie Pracodawców RP do udziału w tym projekcie.

Wierzę, że ta nasza wspólna inicjatywa przyczyni się do pogłębienia świadomości na temat profilaktyki wypalenia zawodowego i stanie się impulsem do realnych, pozytywnych zmian w środowisku pracy. Niniejszy podręcznik powstał z myślą o osobach, które chcą lepiej zrozumieć mechanizmy prowadzące do wypalenia zawodowego oraz poznać skuteczne strategie jego zapobiegania. Zawarte w nim treści łączą wiedzę teoretyczną z praktycznymi wskazówkami, które mogą być wykorzystane zarówno przez pracowników, jak i przez kadrę zarządzającą, specjalistów HR czy trenerów. Naszym celem było stworzenie narzędzia wspierającego refleksję, samopomoc oraz działania systemowe na rzecz dobrostanu w miejscu pracy. Chcemy bezpłatnie udostępnić pracodawcom podręczniki, zachęcając do ich jak najszerzego wykorzystania w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na dobrostanie pracowników. W przyszłości planujemy wyróżniać nagrodą Wektora tych pracodawców, którzy w szczególny sposób angażują się w tworzenie organizacji odpowiedzialnych za dbałość o zdrowie psychiczne oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

**Z wyrazami uznania i życzeniami sukcesów**

**Joanna Makowiecka – Gatza**  
**Prezes Zarządu Pracodawców RP**

Z perspektywy lekarza psychiatry, który od 25 lat pracuje w zawodzie, zjawisko wypalenia zawodowego stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnej medycyny i zdrowia psychicznego. Nie jest to jedynie problem jednostkowy, dotyczący pojedynczych osób wrażliwszych na stres czy obciążenie emocjonalne, lecz zjawisko o wymiarze społecznym i globalnym, które wpływa na jakość pracy, relacje międzyludzkie oraz kondycję psychiczną całych grup zawodowych.

Wypalenie zawodowe (ang. *burnout*) to stan psychicznego, emocjonalnego i fizycznego wyczerpania, powstały w wyniku długotrwałego stresu związanego z pracą. Towarzyszy mu utrata zaangażowania, poczucie bezsensu wykonywanych obowiązków, spadek empatii wobec pacjentów lub współpracowników, a także objawy somatyczne, takie jak bezsenność, bóle głowy czy zaburzenia łaknienia. W klasycznym ujęciu wypalenie obejmuje trzy komponenty: **emocjonalne wyczerpanie**, **depersonalizację** (czyli obojętność i dystans wobec innych) oraz **obniżone poczucie własnych dokonań**. Z mojego doświadczenia wynika, że te trzy elementy mogą występować w różnych proporcjach, ale zawsze prowadzą do pogorszenia jakości życia i pracy.

Dlaczego warto o tym mówić? Po pierwsze – dlatego, że wypalenie zawodowe nie jest słabością jednostki, lecz naturalną konsekwencją długotrwałego przeciążenia psychicznego w środowisku, które wymaga ciągłego zaangażowania, empatii i odpowiedzialności. Lekarze, pielęgniarki, psychoterapeuci czy nauczyciele są szczególnie narażeni na chroniczne napięcie emocjonalne, które często pozostaje niezauważone, aż do momentu poważnego kryzysu. Z perspektywy psychiatry, który od lat obserwuje pacjentów zmagających się z depresją, lękiem czy zaburzeniami psychosomatycznymi wynikającymi z przeciążenia zawodowego, wiem, że wczesne rozpoznanie symptomów wypalenia może uchronić przed trwałymi konsekwencjami zdrowotnymi i społecznymi.

Po drugie – mówienie o wypaleniu zawodowym ma znaczenie **społeczne i systemowe**. W świecie, w którym efektywność i wydajność są często stawiane ponad dobrostanem psychicznym, temat wypalenia bywa marginalizowany. Tymczasem organizacje i instytucje powinny traktować zdrowie psychiczne pracowników jako kluczowy element jakości pracy i bezpieczeństwa. W zawodach medycznych, gdzie decyzje podejmowane są często pod presją czasu i z ogromną odpowiedzialnością, wypalenie może prowadzić do błędów diagnostycznych, utraty empatii wobec pacjenta i obniżenia standardów opieki.

Z perspektywy **indywidualnej**, wypalenie zawodowe jest dramatem człowieka, który przestaje czerpać satysfakcję z pracy, traci sens swoich działań i nie potrafi już cieszyć się codziennością. Często obserwuję, że osoby wypalone nie potrafią przyznać się do własnej słabości, bo w ich zawodowej kulturze dominuje przekonanie, że „trzeba być silnym”. Dlatego tak ważne jest tworzenie przestrzeni do rozmowy, wsparcia i psychoedukacji – zarówno w środowisku pracy, jak i w społeczeństwie.

Z perspektywy **globalnej**, Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) uznała wypalenie zawodowe za zjawisko mające znaczenie dla zdrowia publicznego. To wyraźny sygnał, że problem ten

wymaga systemowych rozwiązań – w polityce zdrowotnej, edukacji i zarządzaniu organizacjami. W erze cyfrowej, gdy granica między życiem zawodowym a prywatnym ulega zatarciu, profilaktyka wypalenia staje się jeszcze ważniejsza.

Po 25 latach pracy w psychiatrii wiem, że troska o zdrowie psychiczne zaczyna się od świadomości własnych granic i odwagi, by o nich mówić. Wypalenie zawodowe nie jest końcem kariery – może być punktem zwrotnym, który prowadzi do refleksji, zmiany stylu pracy i głębszego zrozumienia siebie. Warto o nim mówić, bo tylko wtedy możemy wspólnie budować kulturę pracy opartą na empatii, równowadze i wzajemnym szacunku – wartości, które stanowią fundament nie tylko zdrowia psychicznego, ale i człowieczeństwa.

**prof. Piotr Gałęcki**  
**krajowy konsultant w dziedzinie psychiatrii**

# WYPALENIE ZAWODOWE – DEFINICJA

Według definicji Christiny Maslach, wypalenie zawodowe to psychologiczna reakcja na chroniczny stres w miejscu pracy, która objawia się w trzech głównych obszarach:

1. Wyczerpanie emocjonalne – brak energii, chroniczne zmęczenie.
2. Depersonalizacja / cynizm – dystansowanie się od ludzi.
3. Obniżone poczucie skuteczności – poczucie bezradności i niskiej wartości własnej pracy.

W 2019 roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) uznała wypalenie zawodowe za „syndrom” związany ściśle z kontekstem pracy zawodowej, a nie za zaburzenie psychiczne. Jednak wiele badań pokazuje, że jego konsekwencje sięgają znacznie dalej niż chwilowe obniżenie nastroju.

## FAZY WYPALENIA ZAWODOWEGO

### Stadium wyczerpania emocjonalnego

Dominujące jest ciągle występujące nieustanne zmęczenie, wyczerpanie psychiczne i fizyczne. Występuje poczucie, że wykonywanie obowiązków zawodowych eksploatuje nadmiernie siły, bez braku możliwości ich regeneracji. Pojawiają się takie symptomy jak: poczucie przeciążenia pracą, zniechęcenie do pracy, obniżona aktywność, pesymizm i poczucie winy, stałe napięcie psychofizyczne, drażliwość, chroniczne zmęczenie, ból głowy, bezsenność, zaburzenia gastryczne, częste przeziębienia itp.

### Stadium depersonalizacji i cynizmu

Pracownik zaczyna dystansować się wobec współpracowników, klientów lub pacjentów, nie czuje z nimi żadnej więzi emocjonalnej. Przejawia brak zaangażowania w swoje obowiązki, jego stosunek do kolegów z pracy staje się niechętny i obojętny, zachowuje dystans i powierzchowność w kontaktach, w relacjach z klientami/interesantami dąży do skrócenia czasu

## CZĘŚĆ 1 WYPALENIE ZAWODOWE

**Wypalenie zawodowe dotyczy wyłącznie sytuacji związanych z pracą i nie powinno być używane do opisu doświadczeń w innych obszarach życia.**



i sformalizowania kontaktów, może pojawić się agresja werbalna bądź obwinianie ich o niepowodzenia w pracy.

### **Stadium braku poczucia osobistych osiągnięć i kompetencji w wykonywanej pracy**

Występuje negatywna ocena własnych kompetencji i dokonań w pracy, brak poczucia kontroli nad możliwością wykonania obowiązków w pracy. Często występujące poczucie niezrozumienia ze strony przełożonych, utrata zdolności do rozwiązywania problemów i w konsekwencji absencja w pracy.

## **WYPALENIE ZAWODOWE QD85 W ICD-11 – NOWA KLASYFIKACJA**

Wypalenie zawodowe to zespół chorobowy, którego koncepcja zakłada, że jest ono wynikiem przewlekłego stresu w miejscu pracy, z którym nie udało się skutecznie poradzić.

Charakteryzuje się ono trzema wymiarami:

1. Uczuciem wyczerpania lub braku energii.
2. Zwiększonym dystansem psychicznym wobec własnej pracy lub postrzeganiem jej jako negatywnej i cynicznej.
3. Poczuciem braku skuteczności i osiągnięć.

Wypalenie zawodowe nie jest formalnie uznawane za chorobę, ale może prowadzić do problemów zdrowotnych wymagających L4, takich jak depresja czy zaburzenia zachowania. Lekarz wystawia zwolnienie nie na samo wypalenie, lecz na zdiagnozowane schorzenie, co pozwala pracownikowi odpocząć, podjąć leczenie i stopniowo wrócić do pracy.

## **L4 „NA WYPALENIE”?**

Na wypalenie zawodowe nie przysługuje zwolnienie lekarskie. Powodem jest brak formalnej klasyfikacji. Wypalenie zawodowe jest uznawane za syndrom, a nie jednostkę chorobową w polskim systemie prawnym i medycznym. Według wymogów diagnozy medycznej: zwolnienie lekarskie może być wystawione tylko w przypadku konkretnej choroby lub schorzenia, które ma kod w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-11).

**Wypalenie zawodowe to zespół objawów chorobowych, który powstaje na skutek przewlekłego stresu w miejscu pracy, z którym nie udało się skutecznie poradzić.**

**Charakteryzuje się ono trzema wymiarami: uczuciem wyczerpania lub braku energii, zwiększonym dystansem psychicznym wobec własnej pracy lub postrzeganiem jej jako negatywnej i cynicznej, poczuciem braku skuteczności i osiągnięć.**

**Wypalenie to nie tylko zmęczenie, to stan, w którym tracimy pasję i motywację do tego, co kiedyś kochaliśmy.**

Christina Maslach

## SKŁADOWE SYNDROMU WYPALENIA ZAWODOWEGO

W sytuacji stresowej...	W przypadku wypalenia zawodowego...
emocje są spotęgowane,	emocje są przytępione,
zwiększa się aktywność,	dochodzi do wycofania,
pojawia się niepokój,	ogólne samopoczucie jest złe,
praca wydaje się mieć sens.	praca wydaje się pozbawiona sensu.

Składowe syndromu wypalenia zawodowego (opracowanie własne wg Jaworska, 2014)

## CZYNNIKI ROZWOJU WYPALENIA ZAWODOWEGO

Zmiany w trybie życia wynikające z czynników zewnętrznych obejmują przejście od trybu łowiecko-zbierackiego, który trwał około trzech godzin dziennie, do obecnej rzeczywistości, w której działalność odbywa się przez całą dobę.

Przejście to zostało w dużej mierze ułatwione przez rozwój rolnictwa, które wymagało pracy od rana do wieczora, oraz przez wprowadzenie elektryczności, umożliwiającej pracę przez całą dobę, co znacząco wpłynęło na codzienne funkcjonowanie społeczeństw.

Na ten proces miały również wpływ takie czynniki zewnętrzne jak pandemia, wojny i inne kryzysy, które wymusiły adaptację i zmiany w organizacji życia społecznego.

Ponadto istota społeczna człowieka coraz częściej bywa rozpatrywana w kontekście afirmacji indywidualizmu, gdzie równoważenie potrzeb jednostki z potrzebami społeczności stanowi istotny element współczesnego życia społecznego.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #1

Konkurencja, zarówno w aspekcie ekologii, jak i środowiska pracy, jest jednym z kluczowych mechanizmów napędzających adaptację i rozwój. W ekologii konkurencja antagoniczna odnosi się do interakcji między różnymi populacjami – może to być populacja tego samego gatunku lub różnych gatunków, które rywalizują o ograniczone zasoby środowiskowe.

Zazwyczaj te populacje mają podobne wymagania ekosystemowe, takie jak dostęp do pokarmu, przestrzeni, partnerów rozrodczych, światła, wody czy substancji mineralnych. Taka konkurencja jest jednym z podstawowych czynników doboru naturalnego, wpływającym na kształtowanie strategii przetrwania i rozmnażania organizmów. Gdy zasobów jest niewiele, a zagęszczenie populacji jest wysokie, rywalizacja staje się jeszcze ostrzejsza i bardziej zacięta, co często prowadzi do wyeliminowania słabszych jednostek i sprzyja rozwojowi najbardziej przystosowanych.

Na ten proces miały również wpływ takie czynniki zewnętrzne jak pandemia, wojny i inne kryzysy, które wymusiły adaptację i zmiany w organizacji życia społecznego.

Ponadto istota społeczna człowieka coraz częściej bywa rozpatrywana w kontekście afirmacji indywidualizmu, gdzie równoważenie potrzeb jednostki z potrzebami społeczności stanowi istotny element współczesnego życia społecznego.

Podobne mechanizmy można dostrzec także w środowisku pracy, gdzie rywalizacja jest naturalnym elementem dynamiki zespołów i organizacji. W tym kontekście rywalizacja pojawia się, gdy pracownicy dążą do osiągnięcia lepszych wyników, zdobycia awansu, uzyskania uznania czy podniesienia swojej pozycji w hierarchii firmy. Często występuje w środowiskach, które promują kulturę wysokiej wydajności i sukcesu, a także tam, gdzie panuje presja spełniania oczekiwań przełożonych. Rywalizacja w miejscu pracy może przybierać różne formy – od konstruktywnej, motywującej do rozwoju i podnoszenia kompetencji, po destrukcyjną, prowadzącą do konfliktów, obniżenia morale czy nadmiernego stresu. W niektórych przypadkach, niezdrowa konkurencja może prowadzić do pogorszenia współpracy zespołowej, zaniżenia jakości pracy czy wypalenia zawodowego.

Ważne jest, aby rozumieć, że rywalizacja, choć często postrzegana jako czynnik motywujący, wymaga odpowiedniego zbalansowania. W ekosystemach naturalnych odgrywa kluczową rolę w selekcji i ewolucji, zapewniając przetrwanie najsilniejszych jednostek. Natomiast w środowisku pracy jej pozytywne aspekty mogą wspierać rozwój osobisty i zespołowy, ale nadmierna lub źle ukierunkowana rywalizacja może prowadzić do negatywnych konsekwencji zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Dlatego istotne jest tworzenie warunków sprzyjających zdrowej konkurencji, która będzie motywować do rozwoju i osiągania celów, jednocześnie minimalizując ryzyko konfliktów i wypalenia zawodowego.

# JAK ODRÓŻNIĆ STRES OD WYPALENIA ZAWODOWEGO?

Stres i wypalenie zawodowe to dwa zjawiska, które często występują obok siebie, ale nie są tym samym.

Stres jest naturalną reakcją organizmu na nadmierne wymagania i presję czy sytuacje przekraczające nasze zasoby. Może przybierać formę krótkotrwałą – mobilizującą, która pomaga działać efektywniej – lub przewlekłą, która zaczyna osłabiać zdrowie i samopoczucie. Objawia się m.in. napięciem, drażliwością, trudnościami ze snem, spadkiem koncentracji czy dolegliwościami fizycznymi, takimi jak bóle głowy czy przyspieszone bicie serca albo problemy żołądkowe. Mimo zmęczenia osoba doświadczająca stresu zwykle zachowuje motywację i chęć działania. Czuje się przeciążona, ale wciąż widzi sens w swojej pracy i stara się sprostać obowiązkom. Innymi słowy – stres sygnalizuje, że obowiązków jest za dużo, ale wciąż pozostaje przestrzeń na wysiłek i zaangażowanie.

Wypalenie zawodowe jest natomiast konsekwencją długotrwałego, nieopanowanego stresu, który prowadzi do wyczerpania emocjonalnego, psychicznego i fizycznego. To stan, w którym pojawia się poczucie pustki, brak energii, chroniczne zmęczenie, obojętność wobec pracy, a często także cyniczne lub negatywne nastawienie do obowiązków, współpracowników i samej organizacji. Kluczowym elementem wypalenia jest utrata poczucia sensu i skuteczności. Nawet jeśli obowiązków nie jest więcej niż wcześniej, człowiek zaczyna odczuwać, że jego wysiłki nie przynoszą żadnych efektów i nie mają wartości. To prowadzi do dystansowania się od pracy i stopniowej utraty motywacji.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #2

Stres jest reakcją alarmową – ostrzega nas, że wymagania zaczynają przekraczać możliwości. Natomiast wypalenie jest stanem, w którym organizm i psychika przestają radzić sobie z tym napięciem. Stres mobilizuje do działania, choć na dłuższą metę wyczerpuje, a wypalenie to efekt finalny – odbiera siłę, radość

Choć miło  
i przyjemnie jest  
doświadczyć  
sukcesu czy  
szczęścia, to droga  
do nich często  
wymaga od nas  
wysiłku  
i wytrwałości.

Stres popycha do  
działania, a  
wypalenie odbiera  
siłę i motywację.

i poczucie sensu, prowadząc często do konieczności odpoczynku i leczenia.

## STRES A WYPALENIE ZAWODOWE – RÓŻNICE

depresja	
objawy wspólne	różnice
<ul style="list-style-type: none"><li>• uczucie zmęczenia</li><li>• apatia</li><li>• obniżony nastrój</li><li>• trudności z koncentracją</li><li>• bezsenność</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• często występuje niezależnie od pracy i może obejmować głębokie uczucie beznadziei, niską samoocenę i myśli samobójcze</li><li>• objawy są zwykle bardziej intensywne i wszechogarniające</li></ul>
zaburzenia lękowe	
objawy wspólne	różnice
<ul style="list-style-type: none"><li>• napięcie</li><li>• drażliwość</li><li>• problemy ze snem</li><li>• trudności w koncentracji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje się nadmiernym, niekontrolowanym niepokojem, który niekoniecznie jest związany z pracą</li><li>• mogą obejmować ataki paniki, fobie specyficzne lub uogólnione zaburzenie lękowe</li></ul>

## KOMENTARZ EKSPERCKI #3

Tabela przedstawia porównanie depresji i zaburzeń lękowych, skupiając się na ich wspólnych objawach oraz różnicach.

W przypadku depresji wymienione są następujące wspólne objawy: uczucie zmęczenia, apatia, obniżony nastrój, trudności z koncentracją, bezsenność. Dodatkowo podkreślono, że depresja często występuje niezależnie od sytuacji zawodowej i może obejmować głębokie uczucie beznadziei, niską samoocenę oraz myśli samobójcze. Objawy depresji są zwykle bardziej intensywne i wszechogarniające, co oznacza, że znacznie wpływają na codzienne funkcjonowanie osoby.

W przypadku zaburzeń lękowych wymienione są również wspólne objawy: napięcie, drażliwość, problemy ze snem, trudności z koncentracją. Charakteryzują się one nadmiernym,

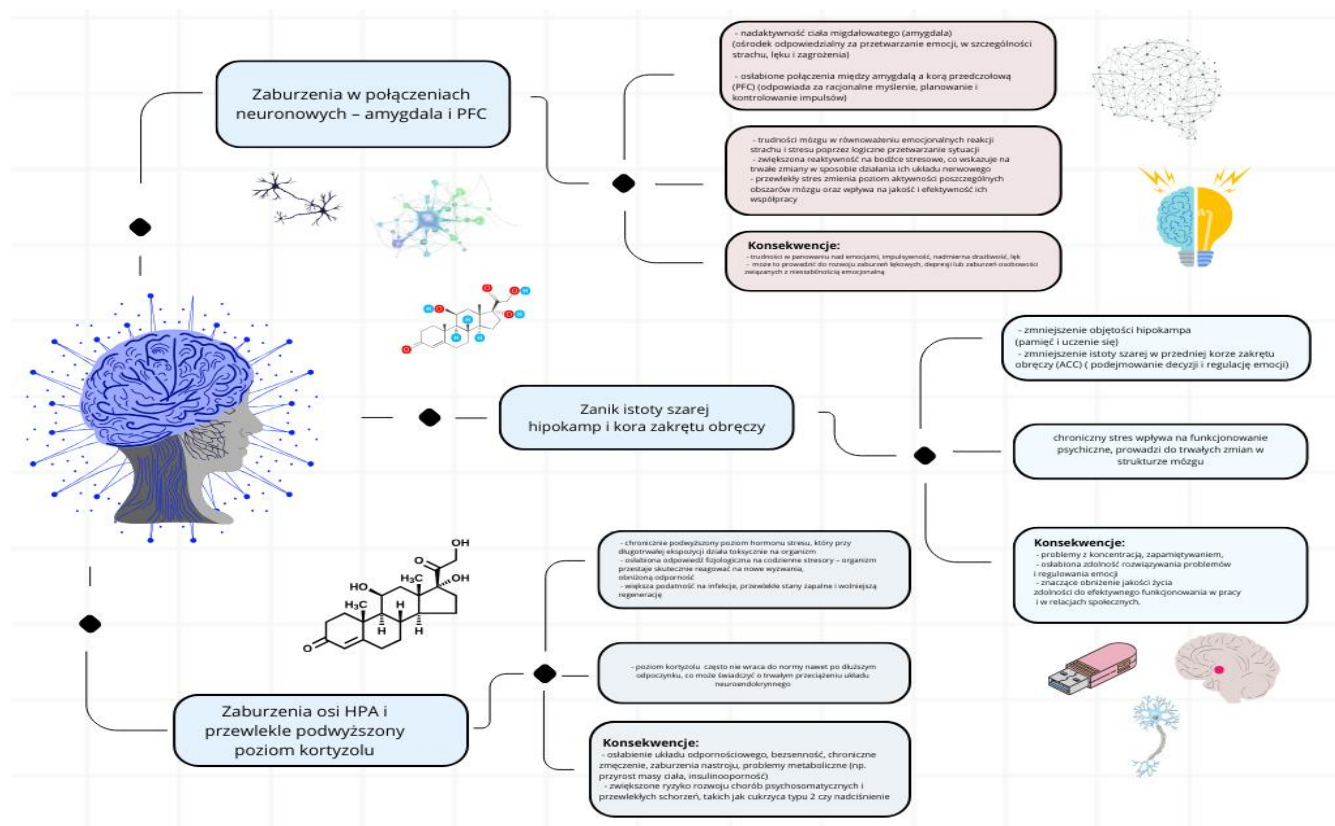
niekontrolowanym niepokojem, który nie musi być powiązany z pracą. Zaburzenia lękowe mogą obejmować różne formy, takie jak ataki paniki, fobie specyficzne czy uogólnione zaburzenie lękowe.

Wypalenie zawodowe najczęściej zaczyna się w kontekście pracy i jest związane z przewlekłym stresem zawodowym, poczuciem przeciążenia, utratą sensu oraz wyczerpaniem emocjonalnym. Objawia się zmęczeniem, cynizmem wobec obowiązków i spadkiem efektywności. To stan „zawężony” do sfery zawodowej.

Depresja może obejmować podobne symptomy – zmęczenie, bezsenność, obniżony nastrój – ale nie jest ograniczona do pracy. Towarzyszy jej głębokie poczucie beznadziei, niska samoocena i niekiedy myśli samobójcze. O ile wypalenie można jeszcze próbować łagodzić zmianą warunków pracy czy odpoczynkiem, o tyle depresja wymaga specjalistycznego leczenia, bo jest zaburzeniem psychicznym obejmującym całe życie człowieka.

Zaburzenia lękowe mają wiele wspólnych objawów z wypaleniem – napięcie, drażliwość, problemy ze snem czy trudności z koncentracją – ale ich rdzeniem jest nadmierny, niekontrolowany lęk, często niezwiązany bezpośrednio z pracą. Może przyjmować postać ataków paniki, fobii czy uogólnionego niepokoju. Wypalenie może zwiększać ryzyko wystąpienia zaburzeń lękowych, a z kolei przewlekły lęk może przyspieszać proces wypalenia.

## WYPALENIE W PRACY – CO SIĘ DZIEJE Z MÓZGIEM?





## KOMENTARZ EKSPERCKI #4

### Zmiany strukturalne – zanik istoty szarej

Badania neuroobrazowe pokazują, że przewlekły stres prowadzi do zmniejszenia objętości hipokampa, kluczowego dla procesów pamięci i uczenia się, oraz do zaniku istoty szarej w przedniej korze zakrętu obręczy (ACC), która odpowiada za podejmowanie decyzji i regulację emocji.

Konsekwencje: problemy z koncentracją, trudności z zapamiętywaniem, osłabiona zdolność rozwiązywania problemów i kontrolowania emocji. W efekcie długotrwałe obciążenie psychiczne obniża jakość życia i utrudnia funkcjonowanie zarówno zawodowe, jak i społeczne.

### Zaburzenia połączeń neuronalnych – amygdala i kora przedczołowa (PFC)

Funkcjonalne badania mózgu (np. fMRI) wskazują na nadaktywność ciała migdałowatego, odpowiedzialnego za przetwarzanie emocji, zwłaszcza strachu i zagrożenia. Równocześnie obserwuje się osłabione połączenia między amygdalą a korą przedczołową (PFC), która odpowiada za racjonalne myślenie, planowanie i kontrolę impulsów.

Konsekwencje: trudności w panowaniu nad emocjami, impulsywność, drażliwość, podwyższony poziom lęku. Z biegiem czasu może to sprzyjać rozwojowi zaburzeń lękowych, depresji czy problemów osobowościowych związanych z niestabilnością emocjonalną.

### Zaburzenia osi HPA i poziomu kortyzolu

Chroniczny stres prowadzi do dysregulacji osi podwzgórze–przysadka–nadnercza (HPA), czyli kluczowego systemu reakcji organizmu na stres. Skutkuje to utrzymującym się podwyższonym poziomem kortyzolu, który w nadmiarze działa neurotoksycznie i zaburza funkcjonowanie wielu układów. Ponadto organizm traci zdolność do prawidłowej reakcji na codzienne stresory i do powrotu do równowagi po ich ustąpieniu.

Konsekwencje: osłabienie odporności, bezsenność, przewlekłe zmęczenie, zaburzenia nastroju, problemy metaboliczne (np. przyrost masy ciała, insulinooporność). Długotrwałe przeciążenie osi HPA zwiększa także ryzyko chorób psychosomatycznych i przewlekłych, w tym cukrzycy typu 2 oraz nadciśnienia.

Chroniczny stres nie tylko pogarsza samopoczucie i funkcje psychiczne, ale również prowadzi do trwałych zmian w strukturze, aktywności i regulacji mózgu. Obejmuje to ubytki w istocie szarej, zaburzenia połączeń neuronalnych oraz dysfunkcję układu hormonalnego, co razem skutkuje osłabieniem pamięci, trudnościami w kontroli emocji i zwiększoną podatnością na liczne choroby psychiczne oraz somatyczne.

# WYPALENIE ZAWODOWE – KONSEKWENCJE

Wypalenie zawodowe jest stanem, w którym osoba doświadcza chronicznego stresu i wyczerpania związanego z pracą. Może to mieć poważne skutki dla zdrowia psychicznego i fizycznego. Wpływ wypalenia zawodowego na zdrowie psychiczne i fizyczne może być szczególnie niebezpieczny, jeśli nie jest leczony.

Długoterminowe konsekwencje wypalenia zawodowego mogą obejmować depresję, bezsenność, problemy ze stresem i obniżoną odporność. W skrajnych przypadkach może prowadzić do poważnych problemów zdrowotnych, takich jak choroby serca lub układu oddechowego.

## JAK WYPALENIE ZAWODOWE WPŁYWA NA ZDROWIE?

### Zdrowie psychiczne

Wypalenie zawodowe może prowadzić do depresji, lęku, a w skrajnych przypadkach nawet do myśli samobójczych. Osoby dotknięte tym problemem często odczuwają bezradność, trudności w koncentracji i podejmowaniu decyzji, obniżony nastrój, apatię oraz problemy w relacjach interpersonalnych.

### Zdrowie fizyczne

Często pojawiają się bóle głowy, mięśni i stawów, bezsenność oraz zaburzenia trawienia. Wypalenie zwiększa także ryzyko chorób serca, układu oddechowego i innych poważnych schorzeń.

Z tego powodu niezwykle ważna jest konsultacja lekarska i podjęcie działań wspierających zdrowie psychiczne i fizyczne.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #5

Wypalenie zawodowe może mieć poważne konsekwencje dla zdrowia psychicznego. Może prowadzić do depresji, lęku, stanów lękowych, a nawet do myśli samobójczych.

Szczęście w pracy  
to nie luksus – to  
fundament  
efektywnego,  
zdrowego  
i zrównoważonego  
życia zawodowego.



Osoby dotknięte wypaleniem zawodowym mogą odczuwać poczucie bezradności i beznadziejności, a także trudności w koncentracji i podejmowaniu decyzji.

Mogą również doświadczać trudności w relacjach interpersonalnych oraz obniżonego nastroju i apatii. W skrajnych przypadkach może to doprowadzić do problemów zdrowotnych, takich jak bóle głowy, problemy ze snem i problemy trawienne.

Osoby, które doświadczają wypalenia zawodowego, mogą odczuwać objawy fizyczne, takie jak bóle głowy, bóle mięśni i stawów, problemy ze snem i problemy trawienne. Wypalenie zawodowe może również prowadzić do problemów zdrowotnych, takich jak depresja i inne zaburzenia psychiczne.

Ponadto osoby cierpiące na wypalenie zawodowe są bardziej narażone na choroby serca i układu oddechowego oraz inne poważne schorzenia. Dlatego ważne jest, aby osoby cierpiące na wypalenie zawodowe skonsultowały się ze swoim lekarzem i podjęły odpowiednie środki w celu poprawienia swojego stanu zdrowia.

## **SZCZĘŚCIE W PRACY – CZY JEST MOŻLIWE?**

Osiągnięcie spokoju i szczęścia w miejscu pracy to nie tylko poszukiwanie łatwych i przyjemnych momentów. Często potrzebna jest także pracowitość, systematyczność i wytrwałość, a to bywa wymagające i nie zawsze wiąże się z natychmiastową przyjemnością.

Trudniejsze zadania, dodatkowy wysiłek czy konieczność podejmowania odpowiedzialnych decyzji mogą budzić stres lub zmęczenie. Jednak właśnie dzięki takiej konsekwentnej postawie pojawia się poczucie satysfakcji i głębszego spełnienia.

Przyjemność w pracy jest ważna, ale ma zwykle charakter chwilowy – daje ją miła rozmowa ze współpracownikiem, przerwa na kawę czy szybki sukces. Natomiast prawdziwy spokój i poczucie szczęścia zawodowego rodzą się często z tego, że potrafimy doprowadzić sprawy do końca, sprostać trudnościom i zobaczyć efekty własnego zaangażowania. To właśnie wytrwałość pozwala nam patrzeć na siebie z dumą i daje poczucie, że nasza praca ma sens.

Można więc powiedzieć, że praca nie zawsze musi być łatwa i przyjemna, aby dawała radość. Niekiedy największe źródło satysfakcji płynie właśnie z tego, że mimo wysiłku i trudności udało nam się osiągnąć coś wartościowego, a to buduje trwałe poczucie szczęścia i wewnętrznego spokoju.

# CZY POCZUCIE SZCZĘŚCIA JEST NOWYM BENEFITEM?

Praca odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu człowieka i ma duży wpływ na ogólny poziom zadowolenia z życia. Dlatego tak ważne jest dbanie o dobrostan oraz poczucie szczęścia pracowników. Zrozumienie znaczenia szczęścia w miejscu pracy oraz identyfikacja czynników, które je wzmacniają są kluczowe zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.

Biorąc pod uwagę, że obie strony dążą do owocnej współpracy, warto otworzyć się na wzajemne potrzeby, oczekiwania i wartości, aby tworzyć środowisko sprzyjające rozwojowi i satysfakcji.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #6

Obecne czasy stanowią doskonały moment, aby zgłębić temat szczęścia w organizacjach.

Firmy, które inwestują w dobre samopoczucie swoich pracowników, osiągają lepsze wyniki i rozwijają się dynamiczniej. Natomiast przedsiębiorstwa zaniedbujące ten obszar mogą napotkać na poważne trudności, które wpłyną na ich funkcjonowanie i wyniki finansowe.

Dlaczego warto poświęcić uwagę poczuciu szczęścia w miejscu pracy? Aby lepiej zrozumieć skalę problemu i podkreślić jego znaczenie, warto przytoczyć kilka istotnych statystyk. Z danych opublikowanych przez ZUS wynika, że w 2022 roku z powodu problemów ze zdrowiem psychicznym wystawiono niemal 1,3 miliona zwolnień lekarskich, co przełożyło się na około 23,8 miliona dni nieobecności w pracy. Główne przyczyny to reakcje na silny stres, zaburzenia adaptacyjne oraz inne zaburzenia lękowe.

Dodatkowo, badanie „Pandemia vs kondycja psychiczna Polaków” przeprowadzone przez UCE RESEARCH dla platformy ePsychodrzy.pl pokazuje, że aż 38,5% respondentów zauważyło pogorszenie się stanu psychicznego w czasie pandemii COVID-19. Ponad jedna trzecia badanych (37,7%) odczuwała chroniczne zmęczenie i brak energii.

## CZYM JEST SZCZĘŚCIE W PRACY?

Szczęście w pracy to stan zadowolenia, satysfakcji i poczucia spełnienia, które odczuwamy podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych.

Oznacza ono nie tylko osiągnięcie celów i uznanie, ale także poczucie, że praca ma sens, jest zgodna z naszymi wartościami i daje nam możliwość rozwoju.

Może przejawiać się w dobrej atmosferze, relacjach z współpracownikami, równowadze między życiem zawodowym a prywatnym oraz w poczuciu, że nasze wysiłki są doceniane.

Wiele badań i doświadczeń wskazuje, że szczęście w pracy jest możliwe i występuje u wielu ludzi. Warto również pamiętać, że szczęście w pracy to proces, który można kształtować i pielęgnować, dążąc do równowagi i harmonii w życiu zawodowym

## KOMENTARZ EKSPERCKI #7

Sens pracy odgrywa kluczową rolę w satysfakcji zawodowej, ponieważ poczucie, że praca ma znaczenie i wnosi wartość, jest dla nas, jako pracowników niezwykle istotne.

Wielu z nas ceni sobie również możliwość rozwoju, czyli chęć uczenia się nowych rzeczy oraz podnoszenia kwalifikacji, co pozwala na osobisty i zawodowy wzrost.

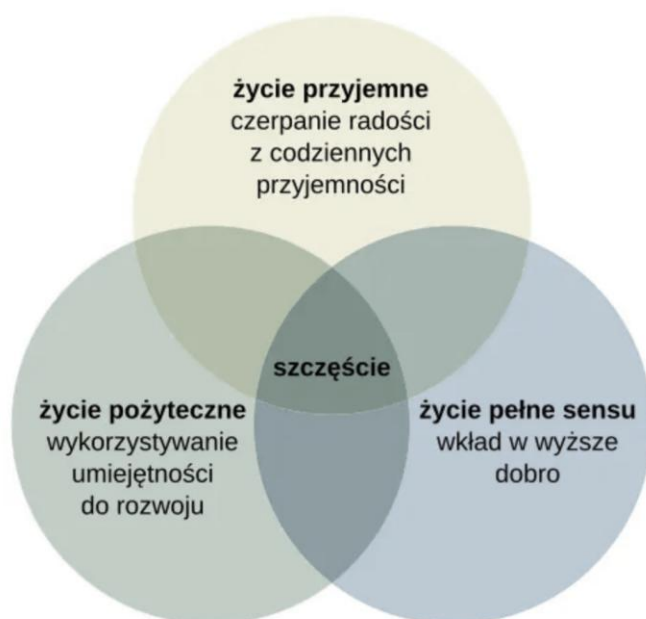
Warto również podkreślić znaczenie relacji w zespole, gdzie przyjazna atmosfera, dobre relacje z kolegami oraz poczucie wsparcia tworzą pozytywne środowisko pracy.

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest równie ważna, ponieważ umiejętność oddzielenia pracy od życia osobistego oraz znalezienie czasu na odpoczynek wpływają na ogólne zadowolenie.

Nie można zapominać także o wynagrodzeniu i benefitach, takich jak godziwe zarobki czy dodatkowe świadczenia, na przykład opieka medyczna czy karty sportowe, które stanowią istotny element satysfakcji finansowej.

Wreszcie, poczucie bezpieczeństwa, wynikające z stabilnej sytuacji firmy i pewności zatrudnienia mają kluczowe znaczenie dla poziomu szczęścia i wspólnego komfortu.

## KOMPONENTY SZCZĘŚCIA



## KOMENTARZ EKSPERCKI #8

Niektórzy psychologowie, w tym Martin Seligman – jeden z twórców psychologii pozytywnej – wskazują, że szczęście człowieka nie jest pojęciem jednowymiarowym, lecz składa się z trzech odrębnych, choć wzajemnie powiązanych sfer: życia przyjemnego, życia zaangażowanego i życia pełnego sensu (Seligman, 2002; Seligman et al., 2005). Każda z tych perspektyw wnosi inny wymiar do ludzkiego doświadczenia i razem tworzą one model „pełnego życia”.

Życie przyjemne odnosi się do poszukiwania codziennych źródeł radości, satysfakcji i chwilowej przyjemności. Mogą to być zarówno proste przyjemności zmysłowe, takie jak smakowanie ulubionego posiłku, spacer o zachodzie słońca czy relaks przy muzyce, jak i bardziej intymne doświadczenia, np. satysfakcjonujące życie seksualne. Życie przyjemne opiera się zatem na świadomym doświadczaniu pozytywnych emocji i czerpaniu radości z „tu i teraz”. Choć ten wymiar szczęścia ma ogromne znaczenie dla codziennego dobrostanu, psychologowie podkreślają, że sam w sobie nie prowadzi do trwałego poczucia spełnienia.

Życie zaangażowane jest głębszym poziomem doświadczania szczęścia. Polega na odkrywaniu i rozwijaniu własnych talentów oraz korzystaniu z indywidualnych mocnych stron w taki sposób, by w pełni oddać się pracy, hobby czy pasjom. Ludzie prowadzący życie zaangażowane często doświadczają stanu „przepływu” (tzw. flow) – momentów całkowitej koncentracji na wykonywanej czynności, w których czas nie staje się najważniejszy. Przykładem mogą być sportowcy oddani treningowi, artyści tworzący dzieła czy profesjonaliści, którzy z pasją wykonują swoją pracę. W tym wymiarze szczęście rodzi się z pełnego wykorzystania potencjału i doświadczania satysfakcji płynącej z bycia „w swoim żywiole”.

Życie pełne sensu stanowi najbardziej rozbudowany i trwały wymiar szczęścia. Obejmuje ono poczucie, że nasze życie ma cel i jest ukierunkowane na coś większego niż my sami. Osiągamy je, gdy potrafimy wykorzystywać swoje zdolności i zasoby w służbie innym, we wspieraniu wartości, które uważamy za istotne lub w działaniach mających pozytywny wpływ na świat. Może to przybierać różne formy – od wychowywania dzieci i dbania o rodzinę, przez wolontariat i działalność społeczną, po zaangażowanie w wartościowe projekty zawodowe. To właśnie życie pełne sensu nadaje ludzkiemu istnieniu wymiar transcendentny i poczucie trwałego spełnienia.

Seligman i jego współpracownicy podkreślają, że najwyższy poziom szczęścia i dobrostanu osiągają ci, którzy łączą wszystkie trzy sfery – czerpią przyjemność z codziennych doświadczeń, angażują się w działania odpowiadające ich talentom i pasjom oraz znajdują sens w działaniu na rzecz innych i wnoszeniu wkładu w coś większego. Takie życie określane jest mianem „pełnego życia” (*the full life*), ponieważ integruje różne aspekty ludzkiego doświadczenia i daje poczucie harmonii między tym, co ulotne, co indywidualne i co ponadjednostkowe.

# CZY MOŻNA CZERPAĆ PRZYJEMNOŚĆ Z PRACY?

Nasze poczucie szczęścia i satysfakcji zawodowej w ogromnym stopniu zależy nie tylko od warunków zewnętrznych, ale również od tego, jak interpretujemy własne doświadczenia. Dwie osoby w podobnym miejscu pracy mogą odbierać ją zupełnie inaczej – jedna jako źródło frustracji, a druga jako przestrzeń rozwoju i spełnienia. Różnicę stanowi w dużej mierze sposób patrzenia i umiejętność dostrzegania wartości w codziennych zadaniach.

Oczywiście, są sytuacje, w których zmiana pracy staje się koniecznością – szczególnie wtedy, gdy doświadczamy nadużyć, toksycznych relacji czy braku szacunku. W takich przypadkach najważniejsze jest zadbanie o własne zdrowie psychiczne i dobrostan. Jednak w wielu sytuacjach, gdy „ogólnie jest w porządku”, a jedynym problemem jest brak satysfakcji czy poczucie monotonii, pierwszym krokiem może być zmiana perspektywy, a niekoniecznie samego miejsca zatrudnienia.

Zmiana spojrzenia pozwala odkryć przyjemność w drobnych aspektach pracy: w relacjach ze współpracownikami, w małych sukcesach, w rozwijaniu własnych kompetencji czy w poczuciu, że nasze działania mają wpływ na innych. Uwaga na te elementy sprawia, że codzienność staje się bardziej wartościowa i mniej przytłaczająca.

Psychologowie zwracają uwagę na zjawisko „przepływu” (flow), które pojawia się wtedy, gdy całkowicie angażujemy się w wykonywaną czynność. Gdy zadania są jednocześnie wymagające i zgodne z naszymi umiejętnościami, możemy zatracić poczucie czasu i doświadczyć głębokiego zadowolenia. Przeżywanie poczucia flow w pracy – czy to podczas realizacji zadań, czy w relacjach z innymi ludźmi – jest jednym z najlepszych sposobów na zwiększenie poczucia sensu i jakości życia.

Dlatego, zamiast oczekiwać, że szczęście nadejdzie wraz z wymarzoną posadą, warto uczyć się dostrzegać jego źródła już tu i teraz. Kiedy zaczynamy patrzeć na pracę nie tylko jako obowiązek, ale również jako przestrzeń rozwoju, relacji i realizacji

Szczęście to nie  
coś gotowego. Ono  
pochodzi z twoich  
własnych działań  
i myśli.

Dalajlama

**Największe rzeczy  
osiąga się w życiu  
nie dzięki łatwości,  
lecz dzięki  
wytrwałości.**

autor nieznany

wartości, odkrywamy, że nawet codzienne zadania mogą stać się okazją do radości. Jak podkreślają badacze: „jeżeli odnajdziemy doświadczenie flow w pracy i w związkach z innymi ludźmi, jesteśmy na dobrej drodze do poprawy jakości naszego życia”.

## **CZY MOŻLIWE JEST ODRÓŻNIENIE SZCZĘŚCIA OD PRZYJEMNOŚCI?**

Szczęście i przyjemność w aspekcie pracy to dwa powiązane, ale odrębne pojęcia, które mają kluczowe znaczenie dla naszego zadowolenia zawodowego i ogólnego samopoczucia.

Szczęście w pracy odnosi się do długoterminowego stanu satysfakcji i poczucia spełnienia, które wynikają z różnych aspektów naszego życia zawodowego. Obejmuje ono takie elementy jak dobre relacje z kolegami i przełożonymi, poczucie sensu wykonywanych obowiązków, stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju kariery oraz poczucie, że nasza praca ma wartość i jest zgodna z naszymi wartościami. Szczęście w pracy jest więc efektem długofalowych czynników i odzwierciedla nasze ogólne zadowolenie z życia zawodowego.

Przyjemność w pracy natomiast to bardziej subiektywne, chwilowe odczucie radości i satysfakcji, które pojawia się podczas wykonywania konkretnych zadań lub aktywności. Może to być radość z rozwiązania trudnego problemu, satysfakcja z dobrze wykonanej pracy czy poczucie dumy z osiągnięcia celu. Przyjemność jest często związana z natychmiastowymi odczuciami i może być krótkotrwała, ale to właśnie ona motywuje nas do kontynuowania działań i rozwijania swoich kompetencji.

Podsumowując, choć zarówno szczęście, jak i przyjemność w pracy są ważne i mogą się przenikać, to jednak różnią się znacząco pod względem czasu i głębokości odczuwania. Szczęście to trwałe poczucie spełnienia i zadowolenia, wynikające z całościowego obrazu naszej kariery, natomiast przyjemność to chwilowa radość z konkretnych doświadczeń i aktywności. Zrozumienie tej różnicy pozwala lepiej kierować swoje działania zawodowe, dążąc zarówno do długoterminowego szczęścia, jak i czerpania radości z codziennych chwil w pracy.

## **NIE ZAWSZE ŁATWO OZNACZA MIŁO**

Łatwo nie zawsze oznacza miło – to stwierdzenie, które warto rozważyć, ponieważ często w życiu spotykamy się z sytuacjami, kiedy coś, co sprawia nam przyjemność, jednocześnie wymaga od nas wysiłku, determinacji i poświęcenia. To, co wydaje się być miłe i przyjemne, nie musi być łatwe do osiągnięcia. Wręcz przeciwnie – często najcenniejsze i najbardziej satysfakcjonujące osiągnięcia są wynikiem ciężkiej pracy i wytrwałości.

Przykładem mogą być relacje międzyludzkie. Miłość, przyjaźń czy budowanie więzi wymaga od nas czasu, zrozumienia, kompromisów i często pokonywania własnych słabości. „Najpiękniejsze



rzeczy w życiu nie są rzeczami, lecz ludźmi, których spotykamy na swojej drodze” – mówi się, że najważniejsze wartości często wymagają od nas wysiłku i zaangażowania. Miłość, choć piękna i pełna radości, często wymaga od nas cierpliwości i wytrwałości, aby przetrwać trudne chwile.

Podobnie jest z realizacją marzeń i celów. Marzenia te mogą być źródłem motywacji i inspiracji, lecz droga do nich bywa wyboista i pełna wyzwań. Mówi się, że sukces wymaga wysiłku, poświęcenia i determinacji. Nie zawsze jest to łatwe, ale to właśnie trudności uczą nas wytrwałości i uczą, jak pokonywać przeszkody.

Warto również zauważyć, że w wielu dziedzinach życia, które uznajemy za „miłe”, pojawiają się wyzwania i trudności. Na przykład, rozwijanie pasji, nauka nowych umiejętności czy praca nad sobą to proces, który może być pełen frustracji i niepowodzeń, ale jest też źródłem rozwoju i satysfakcji. „Nie ma nic bardziej satysfakcjonującego niż pokonywanie własnych ograniczeń” – podkreśla wielu trenerów i psychologów. Wysiłek i trud są nieodłącznym elementem osiągnięcia czegokolwiek wartościowego.

Podsumowując, miłe nie zawsze oznacza łatwe. Często to, co sprawia nam radość i satysfakcję, wymaga od nas dużego zaangażowania, cierpliwości i wytrwałości. To właśnie te trudności nadają naszym osiągnięciom wartość i sprawiają, że są one jeszcze bardziej cenne. W życiu warto pamiętać, że nie zawsze droga do szczęścia jest prosta, ale to właśnie przez pokonywanie przeszkód stajemy się silniejsi i bardziej świadomi siebie.

Choć miło i przyjemnie jest doświadczyć sukcesu czy szczęścia, to droga do nich często wymaga od nas wysiłku i wytrwałości. To właśnie te trudności czynią nasze osiągnięcia wartościowymi i sprawiają, że możemy być dumni z pokonanych przeszkód. Warto więc doceniać zarówno radości, jak i wyzwania, które napotykamy na swojej drodze, bo to one kształtują nas jako ludzi i uczą, co tak naprawdę jest w życiu ważne.

## **NASTAWIENIE I DOSTOSOWANIE**

W odniesieniu do przewidywania szczęścia, szczególnie kiedy obejmujemy konkretne stanowisko istotne jest zrozumienie, że nie

**Gdy doświadczamy emocjonalnych reakcji na życiowe wydarzenia, często pojawia się stan zbliżony do adaptacji zmysłowej. Podobnie jak nasze zmysły przystosowują się do zmian stymulacji (np. wzrok adaptuje się do jaskrawego światła, gdy w słoneczne popołudnie wyjdziemy na zewnątrz z ciemnej sali kinowej), my również w końcu dostosujemy się do zmieniających się okoliczności w naszym życiu.**

**Często mylimy się, szacując, jak nasze długotrwałe szczęście zmieni się na lepsze lub gorsze w reakcji na określone przeżycia.**

zawsze osiągnięcie danego celu łączy się z niestannym poczuciem satysfakcji.

Ludzie często mają trudności z prognozowaniem afektywnym, czyli z przewidywaniem, jak intensywne i jak długo będą trwały ich przyszłe emocje (Wilson i Gilbert, 2003). Na przykład w badaniu prawie wszystkie nowo poślubione żony przewidywały, że ich satysfakcja z małżeństwa przez najbliższe cztery lata będzie się utrzymywać na tym samym poziomie lub nawet poprawi. Jednak okazało się, że po tym okresie ich zadowolenie z małżeństwa się pogorszyło (Lavner i in., 2013).

Często też mylimy się, oceniając, jak nasze długoterminowe szczęście zmieni się w odpowiedzi na różne wydarzenia. Na przykład łatwo wyobrazić sobie, jak wielką euforię odczulibyśmy, wygrywając na loterii, otrzymując zaproszenie na randkę od znanej osoby lub zdobywając wymarzoną pracę. Również fani drużyny baseballowej Chicago Cubs, która od 1908 roku nie zdobyła mistrzostwa World Series, odczuwali ogromną radość, gdy w 2016 roku ich drużyna w końcu wygrała finały. Z kolei możemy przewidzieć, że czulibyśmy się bardzo nieszczęśliwi, gdybyśmy doznali paraliżu po wypadku lub rozstali się z ukochaną osobą.

Jednak w trakcie doświadczania emocji często pojawia się zjawisko podobne do adaptacji zmysłowej. Tak jak nasze zmysły przystosowują się do zmian w stymulacji wzrokowej, np. do jaskrawego światła po wyjściu z ciemnej sali kinowej, tak i my dostosowujemy się do zmieniających się warunków życiowych (Brickman i Campbell, 1971; Helson, 1964). Gdy wydarza się coś pozytywnego lub negatywnego, początkowo odczuwamy silny impuls emocjonalny – na przykład wybuch radości po oświadczeniach, narodzinach dziecka, przyjęciu na studia czy otrzymaniu spadku. Podobnie osoby wygrywające na loterii doświadczają dużej euforii po wygranej (Lutter, 2007).

Jednak w dłuższej perspektywie stopniowo przyzwyczajamy się do nowej sytuacji i emocjonalny wpływ tego wydarzenia maleje, aż wracamy do naszego podstawowego poziomu szczęścia. To, co początkowo wydawało się ekscytującym przypiływem szczęścia, z czasem traci swój blask i staje się naszą obecną normą (ilustracja 14.27). W rzeczywistości dramatyczne wydarzenia życiowe mają znacznie mniej długotrwały wpływ na nasze szczęście, niż można byłoby przypuszczać (Brickman i in., 1978).



## SESJA #1 – ŻYCZLIWOŚĆ

Życzliwość w miejscu pracy odgrywa kluczową rolę w budowaniu zdrowej i efektywnej atmosfery.

Według badań przeprowadzonych przez Emmons i McCullougha (2003), okazywanie uprzejmości i wsparcia wpływa pozytywnie na relacje między pracownikami, co przekłada się na lepszą współpracę i wzrost zaangażowania.

Życzliwość sprzyja tworzeniu środowiska, w którym ludzie czują się docenieni i zrozumiani, co z kolei zwiększa ich motywację do wykonywania obowiązków. Jak zauważa Barbara Fredrickson (2009), pozytywne emocje, takie jak życzliwość, mogą rozszerzać nasze możliwości i sprzyjać tworzeniu trwałych relacji społecznych.

Ponadto pracownicy, którzy doświadczają życzliwości, częściej wykazują większą lojalność wobec firmy oraz są mniej narażeni na stres, co ma istotne znaczenie dla zdrowia psychicznego i ogólnej wydajności. Warto więc podkreślić, że życzliwość to nie tylko uprzejmość, ale również inwestycja w kulturę organizacyjną, która przynosi korzyści zarówno jednostkom, jak i całej firmie. Jak zauważył Stephen Covey (1989), „życzliwość jest językiem, którym słyszą nawet głusi”, co podkreśla jej znaczenie w budowaniu pozytywnych relacji w miejscu pracy.

Faktem jest, że pracownicy poddawani nadmiernemu stresowi często wykazują obniżoną efektywność, a także większą skłonność do rotacji – wolą rezygnację z awansu lub nawet odejście, zamiast poddawać się ciągłej presji. Tymczasem nauka wskazuje, że kluczem do efektywności jest... życzliwość! Jak to działa?

Według najnowszych badań University of California, życzliwość inspirowa do kolejnych aktów uprzejmości.

Oznacza to, że kiedy jesteśmy świadkami gestu życzliwości, poprawia się nasze samopoczucie i sami jesteśmy bardziej skłonni do okazywania dobroci innym. Eksperyment przeprowadzony na grupie ponad 100 pracowników w Hiszpanii potwierdził, że bezinteresowne akty życzliwości mają bezpośredni wpływ na

## CZĘŚĆ 2

### SESJA

### ŻYCZLIWOŚĆ

**Życzliwość jest językiem, którym słyszą nawet głusi.**

Stephen Covey

szczęście w pracy oraz na efektywność – zarówno osoby wykonujące gest, jak i te, które z niego korzystają, odczuwają pozytywne skutki.

Z perspektywy biznesu, takie zachowania przekładają się na lepszą atmosferę w organizacji: gdy pracownicy są życzliwi i pomocni wobec siebie, a atmosfera jest przyjazna i wolna od strachu, lepiej radzą sobie nie tylko z obsługą klienta, ale także budują satysfakcjonujące relacje w miejscu pracy.

Ponadto życzliwość w relacjach zawodowych korzystnie wpływa na nasz mózg. Kiedy ktoś okazuje nam życzliwość, mózg produkuje więcej oksytocyny i dopaminy, które pomagają się zrelaksować, otworzyć na innych i chętniej współpracować.

## **ŻYCZLIWA KOMUNIKACJA – CZYM JEST I DLACZEGO WARTO O NIĄ DBAĆ W PRACY**

Życzliwa komunikacja to sposób wyrażania się i słuchania, który opiera się na szacunku, empatii i zrozumieniu wobec innych. To nie tylko wymiana informacji, ale także budowanie relacji opartych na pozytywnym nastawieniu i trosce o drugiego człowieka. W kontekście miejsca pracy, życzliwa komunikacja odgrywa kluczową rolę w tworzeniu zdrowego i harmonijnego środowiska, sprzyjającego zarówno efektywności, jak i satysfakcji pracowników.

Według definicji psychologa Marshalla B. Rosenberga, twórcy metody komunikacji bez przemocy, życzliwa komunikacja to „proces wyrażania siebie i słuchania innych w sposób, który sprzyja zrozumieniu i wspiera relację”. Oznacza to, iż w rozmowie ważne jest nie tylko to, co mówimy, ale także jak to robimy – z szacunkiem, cierpliwością i empatią. Takie podejście umożliwia rozwiązywanie konfliktów bez agresji, ułatwia współpracę oraz buduje zaufanie.

### **Dlaczego warto zadbać o życzliwość w miejscu pracy?**

Wydaje się, że w środowisku zawodowym komunikacja odgrywa rolę fundamentalną dla funkcjonowania organizacji. Badania pokazują, że firmy, w których promuje się życzliwą i otwartą komunikację, osiągają lepsze wyniki i mają wyższy poziom zaangażowania pracowników. Jak podkreśla ekspert ds. zarządzania, Patrick Lencioni, „kultura oparta na otwartości i szacunku jest kluczem do sukcesu organizacji”.

Po pierwsze: życzliwa komunikacja sprzyja budowaniu atmosfery zaufania. Gdy pracownicy czują się słuchani i rozumiani, chętniej dzielą się pomysłami i zgłaszają problemy, co wpływa na innowacyjność i efektywność pracy.

Po drugie: pomaga w rozwiązywaniu konfliktów – zamiast eskalacji negatywnych emocji, sprzyja dialogowi i kompromisom.

Po trzecie, wzmacnia relacje interpersonalne, co jest niezwykle ważne w zespole, gdzie współpraca często decyduje o wynikach.

### **Korzyści z dbania o życzliwą komunikację**

Dbanie o życzliwą komunikację w miejscu pracy przynosi konkretne korzyści. Pracownicy czują się bardziej docenieni i zmotywowani, co przekłada się na ich zaangażowanie. Według raportu Gallupa, „pracownicy, którzy doświadczają pozytywnej komunikacji w miejscu pracy, są o 21% bardziej produktywni”. Ponadto poprawa atmosfery wpływa na zmniejszenie absencji i rotacji pracowników, co jest korzystne dla stabilności organizacji.

Podsumowując, życzliwa komunikacja to nie tylko uprzejmość, ale przede wszystkim narzędzie budowania relacji opartych na wzajemnym szacunku i zrozumieniu. W miejscu pracy jej promowanie sprzyja tworzeniu pozytywnej kultury organizacyjnej, zwiększa efektywność działań i poprawia samopoczucie pracowników. Jak zauważa Stephen Covey, autor książki „7 nawyków skutecznego działania”, „największym zasobem każdej organizacji są ludzie, a ich relacje są kluczem do sukcesu”. Dlatego warto zadbać o to, by komunikacja w naszym miejscu pracy była życzliwa i pełna empatii, bo to inwestycja w rozwój i dobre samopoczucie całej organizacji.

## **ŻYCZLIWOŚĆ STANOWI FUNDAMENT AUTENTYCZNEJ I OTWARTEJ KOMUNIKACJI**

Autentyczna komunikacja opiera się na szczerości i otwartości, co wymaga od nas odwagi, by mówić prawdę, jednocześnie zachowując empatię i szacunek dla rozmówcy.

Życzliwość w słowach i gestach sprawia, że rozmowa staje się nie tylko wymianą informacji, ale także źródłem wzajemnego szacunku i zaufania.

### **KOMENTARZ EKSPERCKI #1**

Życzliwość stanowi fundament autentycznej i otwartej komunikacji, wpływając na relacje międzyludzkie w sposób pozytywny i trwały. W dzisiejszym świecie, pełnym pośpiechu i powierzchownych kontaktów, warto przypominać sobie o sile prostych gestów i szczerego słowa. Jak zauważa Dalailama, „Życzliwość to język, którego uszy głuchych słyszą, a serca zamkniętych otwierają się.” Ta myśl podkreśla, że życzliwość jest uniwersalnym językiem, który przekracza bariery i buduje mosty między ludźmi.

Autentyczna komunikacja opiera się na szczerości i otwartości, co wymaga od nas odwagi, by mówić prawdę, jednocześnie zachowując empatię i szacunek dla rozmówcy. Według Brené Brown, ekspertki od tematyki wrażliwości i autentyczności, „Prawdziwa odwaga to bycie sobą w relacji z innymi, nawet jeśli oznacza to wystawienie się na ryzyko odrzucenia.” Życzliwość w takim kontekście staje się nie tylko cechą osobowości, ale także narzędziem do tworzenia głębokich i autentycznych więzi.

Otwartość w komunikacji polega na słuchaniu z pełną uwagą i bez osądzania, co pozwala na lepsze zrozumienie drugiej osoby. Carl Rogers, jeden z pionierów psychologii humanistycznej, powiedział: „Najważniejszą rzeczą w komunikacji jest słuchanie, a nie mówienie.” Życzliwość w słowach i gestach sprawia, że rozmowa staje się nie tylko wymianą informacji, ale także źródłem wzajemnego szacunku i zaufania.

Życzliwość nie wymaga wielkich gestów. Często wystarczy drobny uśmiech, słowo wsparcia czy gotowość do wysłuchania. Taka postawa sprzyja tworzeniu przestrzeni, w której ludzie czują się akceptowani i zrozumiani. Jak podkreśla Mahatma Gandhi, „Bądź zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie.” W kontekście komunikacji oznacza to, że nasze codzienne zachowania mogą inspirować innych do bycia bardziej otwartymi i życzliwymi.

Podsumowując, życzliwość w autentycznej i otwartej komunikacji jest kluczem do budowania relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym szacunku. Przypomina nam, że każde słowo i gest mogą mieć moc pozytywnego wpływu na życie innych. W świecie, który często skłania nas do zamknięcia się w sobie, warto pielęgnować te cechy, bo to od nich zależy jakość naszych relacji i wspólnej przyszłości. Jak mówi Matka Teresa z Kalkuty, „Nie musimy robić wielkich rzeczy, aby dokonać wielkich czynów. Wystarczy, byśmy czyniły drobne rzeczy z wielką miłością.”

**Życzliwość  
inspiruje  
życzliwość, co  
w praktyce  
oznacza, że jeśli  
jestem świadkiem  
aktu życzliwości,  
podnosi to moje  
dobre  
samopoczucie  
i sam jestem  
bardziej skłonny  
do życzliwych  
zachowań.**

**Prawdziwa odwaga  
to bycie sobą  
w relacji z innymi,  
nawet jeśli oznacza  
to wystawienie się  
na ryzyko  
odrzucenia.**

Brené Brown

# 12 KROKÓW DO AUTENTYCZNEJ I ŻYCZLIWEJ KOMUNIKACJI

1. **Słuchaj aktywnie** – skup się na rozmówcy, okazuj zainteresowanie i zadawaj pytania, aby lepiej zrozumieć jego punkt widzenia.
2. **Okazuj szacunek i empatię** – traktuj innych z uprzejmością, bądź wyrozumiały i pokazuj, że cenisz ich opinię i uczucia.
3. **Bądź autentyczny** – wyrażaj swoje myśli i emocje szczerze, nie udawaj i nie maskuj własnych odczuć.
4. **Używaj pozytywnego języka** – koncentruj się na rozwiązaniach i pozytywnych aspektach, unikaj krytyki i negatywnych sformułowań.
5. **Dawaj i przyjmuj konstruktywną informację zwrotną** – wyrażaj ją w sposób wspierający, z naciskiem na rozwój i poprawę, a także akceptuj ją z pokorą.
6. **Praktykuj asertywność** – wyrażaj swoje potrzeby i opinie w sposób jasny, stanowczy, ale uprzejmy.
7. **Utrzymuj kontakt wzrokowy i odpowiednią mowę ciała** – to buduje zaufanie i pokazuje, że jesteś zaangażowany.
8. **Dawaj komplementy i doceniaj innych** – zauważaj i chwal za dobrze wykonane zadania, co buduje pozytywną atmosferę.
9. **Unikaj osądzania i krytyki personalnej** – skup się na zachowaniach i faktach, nie na osobowości.
10. **Praktykuj cierpliwość i wyrozumiałość** – dawaj czas na wyjaśnienia i zrozumienie innych, nawet w trudnych sytuacjach.
11. **Dąż do wspólnego rozwiązania problemów** – zamiast konfrontacji, szukaj kompromisów i wspólnych celów.
12. **Dziel się swoimi doświadczeniami i emocjami w odpowiedni sposób** – to buduje autentyczność i zaufanie.

Według  
Marshalla B.  
Rosenberga  
życzliwość to „...  
proces wyrażania  
siebie i słuchania  
innych w sposób,  
który sprzyja  
zrozumieniu  
i wspiera relację”

Oznacza to, iż  
w rozmowie ważne  
jest nie tylko to, co  
mówimy, ale także  
jak to robimy –  
z szacunkiem,  
cierpliwością  
i empatią. Takie  
podejście  
umożliwia  
rozwiązywanie  
konfliktów bez  
agresji, ułatwia  
współpracę oraz  
buduje zaufanie.

Ludzie pragną  
szczęścia w życiu i  
w pracy – a  
prawdziwe  
szczęście rodzi się  
z poczucia sensu  
i życzliwości.

Dalajlama

## KOMENTARZ EKSPERCKI #2

### **Budowanie zaufania i wiarygodności**

Autentyczność i szczerść w komunikacji tworzą fundament zaufania pomiędzy współpracownikami. Gdy pracownicy i menedżerowie mówią prawdę, dzielą się swoimi opiniami i nie ukrywają informacji, budują wiarygodność. Zaufanie jest podstawą skutecznej współpracy, ponieważ umożliwia otwarte dzielenie się pomysłami, zgłaszanie problemów i wspólne szukanie rozwiązań. Brak szczerści może prowadzić do nieporozumień, utraty zaufania i pogorszenia relacji.

### **Lepsza współpraca zespołowa**

Szczera komunikacja sprzyja klarowności w przekazywaniu oczekiwań i obowiązków. Gdy wszyscy uczestnicy zespołu czują, że mogą mówić otwarcie o swoich obawach, pomysłach czy problemach, tworzy się środowisko sprzyjające kreatywności i innowacyjności. Autentyczność pozwala na budowanie autentycznych relacji, które są podstawą efektywnej współpracy i wspólnego osiągania celów.

### **Zapobieganie konfliktom**

Niektóre konflikty wynikają z niedomówień, nieporozumień i braku komunikacji. Szczera wymiana informacji pozwala na szybkie wyjaśnienie niejasności i rozwiązywanie problemów, zanim przerodzą się one w poważniejsze konflikty. Autentyczność w wyrażaniu swoich opinii i uczuć ułatwia także konstruktywne rozwiązywanie sporów, co przekłada się na bardziej harmonijne środowisko pracy.

### **Wzmacnianie motywacji i zaangażowania**

Pracownicy, którzy czują, że ich głos jest słyszany i doceniany, są bardziej zmotywowani i zaangażowani w realizację celów firmy. Szczera komunikacja buduje atmosferę wzajemnego szacunku i otwartości, co wpływa na satysfakcję z pracy i chęć do dalszego rozwoju. Autentyczność przełożonych także inspirowe pracowników do podobnego zachowania, tworząc kulturę szczerści w organizacji.

### **Ułatwianie rozwoju osobistego i zawodowego**

Otwarte i szczere rozmowy umożliwiają identyfikację mocnych stron oraz obszarów do poprawy. Pracownicy mogą otrzymywać konstruktywną informację zwrotną, co sprzyja ich rozwojowi. Pracownicy, komunikując się autentycznie, mogą lepiej rozpoznawać potrzeby swojego zespołu i dostosowywać działania wspierające rozwój pracowników.

## **Tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wartościach**

Autentyczność i szczerść są fundamentami pozytywnej kultury organizacyjnej. Firmy, które promują otwartość, uczciwość i transparentność, przyciągają i zatrzymują wartościowych pracowników oraz budują pozytywny wizerunek na rynku. Taka kultura sprzyja również elastyczności i zdolności do adaptacji w zmieniającym się otoczeniu.

Podsumowując, autentyczna i szczerza komunikacja jest nie tylko narzędziem wymiany informacji, ale także kluczowym elementem budowania zdrowych relacji, zaufania i kultury organizacyjnej. w środowisku pracy, gdzie panuje otwartość i uczciwość, pracownicy czują się bardziej zmotywowani, zaangażowani i skłonni do współpracy. Z kolei firmy, które promują transparentność i szczerść, osiągają lepsze wyniki, rozwijają innowacyjność i zyskują przewagę konkurencyjną. Dlatego inwestowanie w rozwijanie autentycznej komunikacji jest jednym z najważniejszych kroków ku sukcesowi każdej organizacji.

## **SESJA #2 – ZAANGAŻOWANIE – POPRZEZ POCZUCIE STEROWNOŚCI**

Badania dowodzą, że najbardziej zaangażowanymi pracownikami są menedżerowie, profesjonaliści oraz przedsiębiorcy. Czym wyróżniają się na tle „przeciętnej”? Kluczową rolę odgrywa tutaj poczucie kontroli, a dokładniej – poczucie kontroli nad własną pracą.

Metaanaliza przeprowadzona już w 1986 roku przez Paula E. Spectora z University of South Florida wykazała, że wysokie poczucie kontroli jest powiązane z wyższym poziomem satysfakcji, zaangażowania, motywacji oraz lepszymi wynikami, a jednocześnie z niższym poziomem fizycznych objawów stresu emocjonalnego i absencją. Przyjmuje się również, że takie zasoby jak kontrola w pracy pozwalają zrównoważyć obciążenie pracą i wspierają motywację.

Potwierdzają to również badania opublikowane w 2003 roku przez psychologów z University of London, które sugerują, że w miarę wzrostu wymagań w pracy rośnie potrzeba poczucia kontroli, co pomaga ograniczyć zmęczenie, szczególnie w sytuacjach, gdy konieczne jest wysokie zaangażowanie i nadzór nad wykonywaną pracą. Zwiększenie kontroli nad obowiązkami zawodowymi jest istotną interwencją w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu, które objawia się m.in. wyczerpaniem i cynizmem wobec pracy.

## **ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ JAKO CZYNNIK PRZECIWDZIAŁAJĄCY WYPALENIU ZAWODOWEMU**

Współczesne środowisko pracy charakteryzuje się coraz większą dynamiką, wymaganiami i stresem, co sprawia, że problem wypalenia zawodowego staje się coraz bardziej powszechny. Wypalenie zawodowe, według definicji Freudenbergera (1974), to stan wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżenia

**Zwiększenie  
poczucia własnej  
skuteczności  
i sterowności nad  
pracą to  
interwencja  
niezbędna do  
przeciwdziałania  
wyczerpaniu  
i cynizmowi  
w miejscu pracy,  
które są dwoma  
objawami  
wypalenia  
zawodowego.**

**Zaangażowanie  
w pracę definiuje  
się jako pozytywny  
stan emocjonalny  
związany  
z identyfikacją  
z wykonywanymi  
obowiązkami,  
entuzjazm  
i poświęcenie  
wobec zadań.**



poczucia osiągnięć zawodowych, który negatywnie wpływa na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników. W kontekście tego zjawiska, istotną rolę odgrywa poziom zaangażowania w pracę, które może działać jako czynnik ochronny.

Zaangażowanie w pracę definiuje się jako pozytywny stan emocjonalny związany z identyfikacją z wykonywanymi obowiązkami, entuzjazm i poświęcenie wobec zadań (Schaufeli & Bakker, 2004). Osoby zaangażowane odczuwają satysfakcję z wykonywanych obowiązków, co sprzyja ich motywacji i odporności na stres. Według badań Schaufeli i Bakker (2004), wysokie zaangażowanie w pracę jest związane z mniejszym ryzykiem wypalenia zawodowego, ponieważ pracownicy, którzy czują się związani z wykonywaną działalnością, lepiej radzą sobie z trudnościami i stresami dnia codziennego.

Często wskazuje się, że zaangażowanie w pracę pełni funkcję bufora chroniącego przed negatywnymi skutkami stresu i przeciążenia, które są głównymi czynnikami prowadzącymi do wypalenia. W badaniach przeprowadzonych przez Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) podkreśla się, że pracownicy z wysokim poziomem zaangażowania wykazują mniejszą skłonność do doświadczania wyczerpania emocjonalnego oraz depersonalizacji. To z kolei przekłada się na ich lepszą kondycję psychiczną i większą satysfakcję z pracy.

Dobrze zaangażowani pracownicy wykazują także wyższą odporność na presję i trudności związane z wykonywaniem obowiązków, co jest kluczowe w zapobieganiu wypaleniu. Jak zauważa Bakker i Demerouti (2008), zaangażowanie w pracę wiąże się z poczuciem sensu i celowości, które motywują do przezwyciężania trudności i utrzymania wysokiego poziomu energii. To z kolei sprzyja utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, co jest istotne dla prewencji wypalenia.

Ponadto istotne jest, aby organizacje wspierały rozwijanie zaangażowania swoich pracowników, m.in. poprzez zapewnienie możliwości rozwoju, uznanie osiągnięć czy tworzenie pozytywnej atmosfery pracy (Kahn, 1990). Badania wykazują, że środowisko sprzyjające zaangażowaniu jest jednym z najważniejszych elementów chroniących przed wypaleniem (Schaufeli & Bakker, 2004).

Podsumowując, zaangażowanie w pracę odgrywa kluczową rolę w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Osoby silnie związane z wykonywanymi obowiązkami są lepiej przygotowane do radzenia sobie z trudnościami, mają wyższy poziom satysfakcji i mniejsze ryzyko wyczerpania emocjonalnego. W związku z tym, zarówno pracownicy, jak i pracodawcy powinni dążyć do budowania i utrzymywania wysokiego poziomu zaangażowania, aby chronić zdrowie psychiczne pracowników i poprawiać efektywność organizacji.

# ELASTYCZNOŚĆ I AUTONOMIA W PRACY – KLUCZ DO EFEKTYWNOŚCI I SATYSFAKCJI

W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się środowisku zawodowym, pojęcia elastyczności i autonomii odgrywają coraz większą rolę w kształtowaniu efektywnego i zadowalającego miejsca pracy. Firmy, które potrafią dostosować się do potrzeb pracowników i umożliwić im samodzielne podejmowanie decyzji, zyskują konkurencyjną przewagę oraz zwiększają satysfakcję z wykonywanych obowiązków.

**Elastyczność w miejscu pracy** odnosi się do możliwości dostosowania czasu, miejsca oraz metod wykonywania obowiązków zawodowych do indywidualnych potrzeb pracownika. Według badań przeprowadzonych przez FlexJobs, aż 80% pracowników twierdzi, że elastyczny czas pracy poprawia ich produktywność i satysfakcję (FlexJobs, 2021). Przykłady takich rozwiązań to praca zdalna, elastyczne godziny rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy czy skrócony tydzień roboczy.

Korzyści z elastyczności są wielorakie. Po pierwsze: umożliwia ona lepsze pogodzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym, co przekłada się na zmniejszenie stresu i wypalenia zawodowego. Po drugie: elastyczne rozwiązania zwiększają motywację pracowników, ponieważ dają im poczucie kontroli nad własnym czasem i obowiązkami. Jak zauważa autor John P. Kotter, „elastyczność jest kluczem do adaptacji w szybko zmieniającym się świecie” (Kotter, 2012).

**Autonomia** natomiast oznacza możliwość samodzielnego podejmowania decyzji dotyczących wykonywanych zadań i sposobu ich realizacji. To czyni pracę bardziej satysfakcjonującą i motywującą, a jednocześnie sprzyja rozwojowi kompetencji pracowników. Badania wykazują, że autonomia jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na zaangażowanie zespołów. Według raportu Gallupa z 2020 roku, pracownicy czują się bardziej zaangażowani i zmotywowani, gdy mają wpływ na swoje obowiązki i mogą działać w ramach własnej inicjatywy.

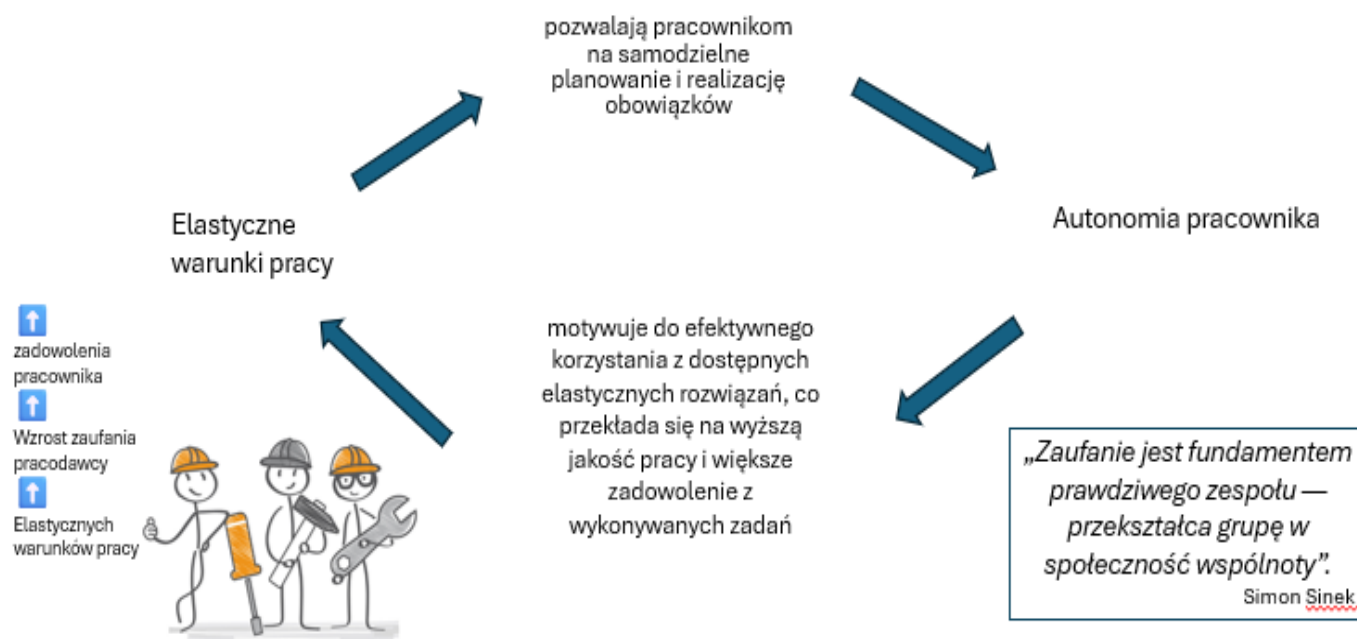
Autonomia nie oznacza braku nadzoru czy odpowiedzialności, lecz raczej zaufanie i umożliwienie pracownikom korzystania z własnej wiedzy i doświadczenia. Jak podkreśla Deci i Ryan w teorii autodeterminacji, „autonomia jest podstawowym czynnikiem motywacji wewnętrznej i satysfakcji z pracy.

**Elastyczność jest kluczem do adaptacji w szybko zmieniającym się świecie.**

Kotter

Autonomia nie oznacza jednak braku nadzoru czy odpowiedzialności, lecz raczej zaufanie i umożliwienie pracownikom korzystania z własnej wiedzy i doświadczenia. Jak podkreśla Deci i Ryan w teorii autodeterminacji, „autonomia jest podstawowym czynnikiem motywacji wewnętrznej i satysfakcji z pracy” (Deci & Ryan, 2000). Pracownicy, którzy czują się odpowiedzialni za swoje zadania, wykazują większą inicjatywę i kreatywność.

## ELASTYCZNOŚĆ I AUTONOMIA – WZAJEMNY WPŁYW



## KOMENTARZ EKSPERCKI #2

Elastyczność i autonomia często się przenikają i wzmacniają nawzajem. Elastyczne warunki pracy sprzyjają większej autonomii, ponieważ pozwalają pracownikom na samodzielne planowanie i realizację obowiązków. Z kolei autonomia motywuje do efektywnego korzystania z dostępnych elastycznych rozwiązań, co przekłada się na wyższą jakość pracy i większe zadowolenie z wykonywanych zadań.

Warto podkreślić, że wprowadzenie takich rozwiązań wymaga od pracodawców zaufania i odpowiedniej kultury organizacyjnej. Jak zauważa Harvey i Munro (2018), „elastyczność i autonomia to inwestycja w pracowników, która przynosi długoterminowe korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla samych pracowników”.

Podsumowując, elastyczność i autonomia w pracy stanowią kluczowe elementy nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Umożliwiają pracownikom lepsze dopasowanie obowiązków do własnych potrzeb i preferencji, co przekłada się na wyższą motywację, zaangażowanie i satysfakcję. Firmy, które inwestują w tworzenie elastycznych i autonomicznych warunków pracy, zyskują nie tylko na produktywności, ale także na budowaniu pozytywnego wizerunku i lojalności pracowników.

W dobie nieustannych zmian i rosnącej konkurencji, elastyczność i autonomia nie są już tylko dodatkiem, lecz koniecznością dla każdej organizacji pragnącej odnieść sukces na rynku. Jak podkreśla Richard Branson, założyciel Virgin Group, „najlepsi pracownicy to ci, którzy mają wolność i zaufanie, by działać na własną rękę” (Branson, 2014).

## SESJA #3 – ZBIERANIE ENERGII PRZEZ ODPOCZYNEK

Szwedzcy pracownicy uchodzą za najmniej zestresowanych na świecie. Ich sekretem szczęścia jest jedno słowo: *fika*. Słowo to pochodzi od Szwedzkiego *kaffe* czyli kawa. Szwedzka przerwa na kawę to dosłownie moment na pozostawianie pracy za sobą, okazja do zrelaksowania się w towarzystwie kolegów z pracy, a nie strategia na multitasking. Kluczowym elementem jest „spauzowanie” dnia.

Professor Viveka Adelsward po przestudiowaniu historii szwedzkich rytuałów społecznych stwierdziła, że rytuały takie jak *fika* mogą podnosić produktywność. Jej badania pokazują, że ludzie robiący sobie przerwy od pracy nie robią mniej. Ba! jest zupełnie na odwrót. Efektywność w pracy może być podniesiona dzięki tego typu spotkaniom.

Adelsward twierdzi, że te nieformalne przerwy na kawę przełamują bariery w biurze:

– *Spotykamy się w nieformalnych okolicznościach, wymieniamy informacje i komentujemy wydarzenia. Hierarchia znika, jesteśmy wszyscy razem niezależnie od pozycji* – te momenty zbliżenia pozwalają także swobodniej się wyrażać i kontekstualizować swoje zachowanie w biurze tego dnia. *Fika* stymuluje też kreatywność. Dzięki niej mamy szansę odkurzyć swój umysł i zainspirować się rozmową z innymi lub skonfrontować nasze pomysły.

## DBAJ O SIEBIE I SWÓJ CZAS

**Dlaczego ważne jest utrzymywanie szacunku dla czasu prywatnego w miejscu pracy?**

W dzisiejszym dynamicznym środowisku zawodowym, gdzie granice między życiem prywatnym a zawodowym coraz bardziej się zacierają, szanowanie czasu prywatnego pracowników nabiera kluczowego znaczenia. Utrzymanie równowagi między obowiązkami zawodowymi a życiem osobistym jest nie tylko

## CZĘŚĆ 4 SESJA ODPOCZY- NEK

**Granice  
przekroczone: 37%  
pracowników  
odchodzi z pracy  
przez brak  
szacunku do czasu  
prywatnego.**

kwestią komfortu, lecz także wpływa na efektywność, motywację i ogólne dobre samopoczucie pracowników.

### **Szacunek dla czasu prywatnego a wydajność pracy**

Pracownicy, którzy czują, że ich prywatny czas jest respektowany, są bardziej zmotywowani i zaangażowani w wykonywane obowiązki. Jak zauważa psycholog Amy Wrzesniewski: „Poszanowanie prywatnego czasu pracowników sprzyja budowaniu zaufania i lojalności wobec pracodawcy, co przekłada się na wyższą produktywność” (Wrzesniewski, 2013). Gdy pracownicy mają możliwość odpoczynku i regeneracji, ich efektywność w pracy znacząco wzrasta, a ryzyko wypalenia zawodowego maleje.

### **Zapobieganie stresowi i wypaleniu zawodowemu**

Nadmierne naruszanie prywatnego czasu może prowadzić do chronicznego stresu, który negatywnie wpływa na zdrowie psychiczne i fizyczne. W badaniach wykazano, że „pracownicy, którzy doświadczają braku szacunku dla ich czasu prywatnego, częściej zgłaszają objawy wypalenia i obniżoną satysfakcję z pracy” (Kinnunen et al., 2011). Szacunek dla prywatnego czasu pozwala na lepsze zarządzanie stresem i utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

### **Kultura organizacyjna i relacje w zespole**

Utrzymywanie granic prywatnych czasów wspiera tworzenie pozytywnej kultury organizacyjnej, opartej na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Jak podkreśla Peter Senge: „Organizacje, które szanują życie prywatne swoich pracowników, budują silniejsze relacje i lepszą atmosferę pracy” (Senge, 1990). Taka kultura zachęca do otwartości, sprzyja kreatywności i zmniejsza ryzyko konfliktów.

Podsumowując, szacunek dla czasu prywatnego pracowników jest fundamentem zdrowej i wydajnej organizacji. Dając pracownikom przestrzeń na odpoczynek i życie osobiste, organizacje zyskują nie tylko lojalnych i zmotywowanych pracowników, ale także tworzą środowisko sprzyjające rozwojowi i innowacjom. Jak podkreślają eksperci, „dobre relacje z pracownikami opierają się na wzajemnym szacunku, w tym także dla ich prywatnego czasu”

**Hierarchia znika,  
jesteśmy wszyscy  
razem niezależnie  
od pozycji – te  
momenty zbliżenia  
pozwalają także  
swobodniej się  
wyrażać  
i kontekstualizowa  
ć swoje  
zachowanie  
w biurze tego dnia.**

**Przerwa stymuluje  
też kreatywność.  
Dzięki niej mamy  
szansę odkurzyć  
swój umysł  
i zainspirować się  
rozmową z innymi  
lub skonfrontować  
nasze pomysły.**

(Greenhaus & Allen, 2011). Dlatego warto inwestować w kulturę szacunku i równowagi między pracą a życiem prywatnym.

## **PLANY DOBRYCH PRAKTYK**

### **Ustalanie jasnych godzin pracy**

Pracodawcy powinni jasno komunikować, kiedy oczekuje się dostępności pracowników, a kiedy można korzystać z prywatnego czasu.

### **Poszanowanie prywatnych wiadomości i telefonów**

Nie należy oczekiwać natychmiastowej reakcji na prywatne telefony czy wiadomości służbowe poza godzinami pracy.

### **Elastyczność i autonomia**

Umożliwienie pracownikom dostosowania grafiku do ich potrzeb prywatnych zwiększa ich zadowolenie i zaangażowanie.

## **PLANY RÓWNOWAGI**

Plany równowagi to nic innego niż opracowanie i wprowadzanie w życie „planu równowagi” oraz harmonogramu kolejnych działań, z podziałem na poszczególne dni i tygodnie.

Szczególnie ważne jest ustawienie wyraźnych granic między pracą a domem (życiem rodzinnym, osobistym), wyznaczenie konkretnych godzin, które w żadnym wypadku nie mogą zostać zaburzone w związku z pracą, a także nabycie umiejętności oceny ważności i delegowania zadań.

Współczesne tempo życia oraz rosnące wymagania zawodowe sprawiają, że coraz trudniej jest zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym. Brak wyraźnych granic prowadzi do wypalenia zawodowego, obniżenia efektywności, a także pogorszenia relacji rodzinnych i zdrowia psychicznego.

Współczesne tempo życia oraz rosnące wymagania zawodowe sprawiają, że coraz trudniej jest zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym. Brak wyraźnych granic prowadzi do wypalenia zawodowego, obniżenia efektywności, a także pogorszenia relacji rodzinnych i zdrowia psychicznego.

Wprowadzenie „planu równowagi” dzięki lepszej organizacji czasu i delegowaniu zadań zwiększa efektywność, redukuje stres i daje poczucie kontroli nad własnym życiem, pozwala poświęcić więcej uwagi bliskim i sobie oraz uczy konsekwencji, asertywności i świadomego zarządzania czasem.

# JAK ODPOCZYWAĆ, ŻEBY WYPOCZAĆ

Wypoczywanie jest sprawą bardzo indywidualną, tak samo jak praca i inne sfery życia człowieka.

Każda osoba może efektywnie wypoczywać i regenerować siły w zupełnie inny sposób.

Nie ma jednej, takiej samej recepty na efektywny wypoczynek dla każdej osoby.

Sposób wypoczywania powinien być przemyślany, należy zadać sobie pytanie o własne potrzeby – o to, czego brakuje w codziennym życiu.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #1

Wypoczynek, podobnie jak inne aspekty życia człowieka, podlega silnej indywidualizacji. Badania z zakresu psychologii zdrowia i neurobiologii wskazują, że efektywna regeneracja nie zależy wyłącznie od ilości czasu poświęconego na odpoczynek, lecz przede wszystkim od jego jakości oraz dopasowania do osobistych potrzeb jednostki.

## PRZEPRACOWANIE DO NICZEGO NIE PROWADZI, RÓWNIEŻ PRZEPRACOWANIE SZEFA

Im częściej zapominamy o relaksie, tym gorzej. Nawet jeśli kochamy swoją pracę i czerpiemy radość z tego, co robimy, przepracowanie sprawi, że o produktywności i efektywności możemy zapomnieć. Jak już wspominaliśmy, może to doprowadzić nawet do wypalenia zawodowego. Dlatego też dni wolne od pracy poświęćmy chociaż w części na odpoczynek.

## PIELĘGNUJ SWOJE HOBBY

Jeśli jednak takie „nicnierobienie” nie jest dla Ciebie satysfakcjonujące na dłuższą metę, dni wolne od pracy stanowią doskonałą okazję do rozwijania swojego hobby. Z pewnością masz coś, czym się interesujesz i co chciałbyś spróbować. Kiedy więc lepiej to zrobić, jeśli nie w wolnych chwilach?

W wolnym czasie warto poświęcić się nauce – możesz nadrobić najnowsze informacje z branży, przeczytać literaturę branżową, zapisać się na kurs językowy lub uczyć się języka w domu. W internecie dostępnych jest wiele kursów, niektóre całkowicie darmowe. Jeśli chcesz wykorzystać wolny czas w sposób produktywny, nauka będzie świetnym wyborem.



# POSTAW NA AKTYWNOŚĆ FIZYCZNĄ

Po dniu pełnym pracy często czujemy się zmęczeni i nie mamy ochoty na ćwiczenia fizyczne. Jednak w wolnym czasie warto pomyśleć o zadbaniu o swoją kondycję. Nie musi to oznaczać od razu godzinnego treningu na siłowni – wystarczy krótki spacer, skorzystanie z siłowni na świeżym powietrzu, którą często można spotkać w parkach, pobieganie czy jazda na rowerze.

## ZASADA ODWROTNOŚCI

Osoba pracująca za biurkiem, która na co dzień ma mało ruchu i rzadko spędza aktywnie czas wolny, na urlopie powinna pomyśleć o ruchu na świeżym powietrzu, ale przed planowanym wypoczynkiem należy dokładnie przeanalizować swoje możliwości i dostosować do nich poziom i natężenie planowanego wysiłku fizycznego.

Warto zaplanować też zajęcia, niewymagające dużej sprawności fizycznej, a nawet elementy zupełnie biernego wypoczynku.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #2

Zamiast całkowitego wyłączenia aktywności, warto postawić na umiarkowany ruch, kontakt z naturą, aktywności społeczne czy twórcze hobby. Taka forma wypoczynku wspiera regenerację, poprawia samopoczucie i ułatwia powrót do codziennych obowiązków. Zasada odwrotności w odpoczynku i pracy jest zgodna z mechanizmami biologicznymi, poznawczymi i psychologicznymi. Im większy wysiłek, tym większa potrzeba regeneracji. A im głębszy odpoczynek, tym wyższa jakość pracy. To nie luksus, lecz warunek trwałej efektywności.

**Różnica między formą wypoczynku a codzienną aktywnością nie może być drastyczna.**

## **SESJA #4 – KAŻDA PRACA MA SWÓJ SENS**

W erze rozrastających się struktur korporacyjnych poszukiwanie poczucia sensu na indywidualnych stanowiskach może być wyzwaniem.

Rozbicie procesów na pomniejsze elementy, gdzie większość specjalistów odpowiedzialnych za efekt końcowy nie ma bezpośredniej styczności z konsumentem lub odbiorcą produktu sprawia, że poczucie sensu zanika.

W dobie rozrastających się struktur korporacyjnych poszukiwanie poczucia sensu na poziomie indywidualnych stanowisk może stanowić wyzwanie. Rozbicie procesów na mniejsze elementy, w których większość specjalistów odpowiedzialnych za końcowy efekt nie ma bezpośredniego kontaktu z klientem lub odbiorcą produktu, powoduje, że poczucie sensu często zanika.

Czy zjawisko to stanowi zagrożenie dla biznesu? Z pewnością, szczególnie w kontekście produktywności. Poczucie sensu jest bowiem elementem, który rodzi się wewnątrz organizacji. Doskonałą ilustracją tego jest popularna anegdota z lat 60. XX wieku. Ówczesny prezydent Stanów Zjednoczonych, John F. Kennedy, odwiedził siedzibę NASA. Wśród pracowników napotkał sprzątającego korytarz mężczyznę. Gdy zapytał go, czym się zajmuje, odpowiedział: „Swoją pracą pomagam wysłać człowieka na Księżyc.”

Dla współczesnych organizacji kluczowe jest promowanie takiego myślenia na każdym etapie łańcucha produkcyjnego, poprzez opisywanie wszystkich ról w przedsiębiorstwie w kontekście końcowego efektu, czyli misji firmy.

### **KOMENTARZ EKSPERCKI #1**

#### **Dlaczego każda praca jest ważna?**

Współczesny świat stawia przed nami coraz to nowe wyzwania, a rozwój osobisty i zawodowy opiera się na wartościach, które wywodzą się z naszych działań i obowiązków. Często zdarza się,

## **CZĘŚĆ 5 SESJA KAŻDA PRACA MA SWÓJ SENS**

**„Swoją pracą  
pomagam  
w wysłaniu  
człowieka na  
Księżyc” –  
wszystko ma swój  
sens.**

że nie doceniamy znaczenia nawet najdrobniejszej pracy, postrzegając ją jako coś tymczasowego lub nieważnego. Jednakże, każda praca, niezależnie od jej charakteru czy wielkości, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu naszego życia, społeczeństwa i gospodarki.

Przede wszystkim, każda praca przyczynia się do realizacji celów społecznych i gospodarczych. Niezależnie od tego, czy jest to praca fizyczna, umysłowa, czy artystyczna – każda z nich tworzy wartość dodaną, napędza rozwój i zapewnia funkcjonowanie różnych sektorów życia. Na przykład: pracownik w sklepie dba o zadowolenie klientów, co wpływa na stabilność gospodarki, a nauczyciel kształtuje przyszłe pokolenia, budując fundamenty społeczeństwa.

Po drugie: praca daje poczucie własnej wartości i spełnienia. Wykonywanie obowiązków, nawet tych najprostszych, uczy odpowiedzialności, dyscypliny oraz samodyscypliny. Każdy wysiłek, niezależnie od jego wielkości, buduje nasze umiejętności i wzmacnia charakter. To z kolei przekłada się na rozwój osobisty i otwartość na nowe wyzwania.

Po trzecie: każda praca ma wpływ na społeczność, w której funkcjonujemy. Pracując, możemy pomagać innym, wspierać lokalne inicjatywy i tworzyć pozytywne relacje międzyludzkie. W ten sposób budujemy więzi społeczne i uczymy się współpracy, co jest nieocenione dla harmonijnego rozwoju społeczeństwa.

Warto również podkreślić, że każda praca jest wyrazem szacunku dla innych ludzi i ich wysiłku. Docenianie pracy innych sprzyja budowaniu wzajemnego zrozumienia i solidarności. Pamiętajmy, że nawet najmniejszy gest, jak pomoc sąsiadowi czy wykonanie obowiązków domowych, ma znaczenie i wpływa na nasze otoczenie.

Podsumowując, każda praca jest ważna, ponieważ kształtuje nasze życie, społeczeństwo i gospodarkę. Warto doceniać własne wysiłki i szanować pracę innych, bo to właśnie one tworzą fundament naszego codziennego funkcjonowania i rozwoju.

## **UJRZYJ CZŁOWIEKA W CZŁOWIEKU – „PRACA NIE JEST TOWAREM”**

To poszanowanie każdego człowieka i różnego rodzaju trudu, z którym musi się zmagać, wykonując swój zawód.

To szacunek do każdej pracy i osobistego nastawienia do niej.

To przyznanie prawa do tego, by praca mogła sprawiać przyjemność, dawać ukojenie zmysłom, do działań zgodnych z zainteresowaniami i pasją.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #2

Myśl podkreśla fundamentalną wartość każdej pracy i jej etyczne znaczenie w kontekście poszanowania człowieka.

Można zacząć od stwierdzenia, że każda działalność zawodowa, niezależnie od jej charakteru czy poziomu społecznego, jest wyrazem ludzkiej inicjatywy, kreatywności i zaangażowania. Człowiek, jako sprawca pracy, zasługuje na szacunek i uznanie, ponieważ to on nadaje pracy sens i wartość.

Poszanowanie każdego człowieka i jego wysiłku oznacza, że powinniśmy doceniać trud, jaki wkłada w wykonywanie swoich obowiązków. To także uznanie, że praca jest nie tylko źródłem utrzymania, ale i sposobem na realizację siebie, rozwijanie umiejętności oraz spełnianie pasji. Szacunek do zawodu i osobistych motywacji pracującego wyraża się w traktowaniu każdego z powagą i empatią, niezależnie od tego, czy jest to praca fizyczna, umysłowa, twórcza czy usługowa.

Ponadto ważne jest, aby podkreślić, że praca powinna być źródłem satysfakcji i przyjemności. Człowiek ma prawo do tego, by wykonywana przez niego działalność dawała mu radość, przynosiła ukojenie zmysłom i spełnienie duchowe. Praca zgodna z zainteresowaniami i pasją nie tylko podnosi jakość wykonywanych obowiązków, ale także przyczynia się do rozwoju osobistego i poczucia sensu.

Ważnym aspektem jest też uznanie, że praca stanowi integralną część ludzkiej tożsamości i godności. Szacunek dla pracy to równocześnie szacunek dla człowieka jako istoty twórczej, dążącej do realizacji swoich możliwości. Wspieranie etycznego podejścia do wykonywania zawodu oznacza dbanie o warunki pracy, sprawiedliwe wynagrodzenie, możliwość rozwoju oraz wolność od wyzysku i dyskryminacji.

Każda praca ma taką samą wartość etyczną, ponieważ jest wyrazem ludzkiego wysiłku, twórczości i pasji. Szacunek dla pracy i człowieka to fundament budowania społeczeństwa opartego na solidarności, sprawiedliwości i wzajemnym zrozumieniu. Taka postawa sprzyja tworzeniu środowiska, w którym każdy może realizować swoje potencjały, czerpiąc radość z działania i czując się docenionym.

Praca jako sposób na życie nie musi towarzyszyć wyłącznie działaniom mającym na celu zdobycie pieniędzy czy uznania społecznego. W rzeczywistości może to być również sposób myślenia i postrzegania świata, które odchodzi od tradycyjnych oczekiwań związanych z konkurencyjnością i oceną własnej wartości przez pryzmat osiągnięć zawodowych.

Taki sposób myślenia może oznaczać odrzucenie presji, by nieustannie podnosić swoje kwalifikacje w oczach innych czy też sztucznego promowania własnych kompetencji, które często jest wynikiem konieczności spełnienia wymagań rynku pracy lub oczekiwań społecznych.

Zamiast tego, można postrzegać pracę jako sposób na zapewnienie sobie podstawowych potrzeb i godne życie, niekoniecznie wpisując się w rywalizację z innymi.

Ponadto taki sposób myślenia sprzyja większej autentyczności i akceptacji siebie, skupiając się na tym, co naprawdę daje satysfakcję i poczucie sensu, a nie tylko na tym, co jest społecznie cenione czy promowane. Ucieczka od sztucznego promowania kwalifikacji może prowadzić do większej wolności od presji społecznych, a także do rozwijania własnych pasji i zainteresowań, które nie muszą być związane z pędzącą konkurencją na rynku pracy.

W ten sposób praca staje się bardziej autonomicznym wyborem, a nie koniecznością narzuconą z zewnątrz, co może przyczynić się do bardziej harmonijnego i świadomego życia, wolnego od nadmiernej rywalizacji i presji społecznej.

## **JAK ODNALEŹĆ SENS PRACY?**

### **Zidentyfikuj swoje wartości i cele**

Zrozumienie własnych wartości pomaga znaleźć znaczenie w wykonywanej pracy. Według badania autorstwa Stegera (2012), poczucie sensu jest ściśle związane z zgodnością działań z osobistymi wartościami i celami.

### **Ustal, jak Twoja praca przyczynia się do czegoś większego**

Postrzeganie, że praca ma pozytywny wpływ na innych, zwiększa poczucie sensu. Aspekt ten jest podkreślany w koncepcji „pracy pełnej sensu” opisanej przez Rosso, Dekas i Wrześniewski (2010).

### **Rozwijaj umiejętności i szukaj wyzwań**

Stawianie sobie celów rozwojowych i zdobywanie nowych kompetencji mogą zwiększyć satysfakcję z pracy. Kiedy czujemy się kompetentni, łatwiej odnajdujemy sens w wykonywanych zadaniach (Deci & Ryan, 2000).

**Każda praca ma taką samą wartość etyczną, ponieważ jej sprawcą jest człowiek.**

## **Buduj pozytywne relacje ze współpracownikami**

Współpraca i wsparcie w miejscu pracy poprawiają poczucie przynależności i satysfakcję, co przekłada się na odczuwanie sensu w pracy (Kahn, 1990).

## **Refleksja nad własną pracą**

Regularne zastanawianie się nad znaczeniem wykonywanych zadań pomaga dostrzec ich wartość i sens. Podejście to opisuje teoria autoanalizy w kontekście motywacji (Schön, 1983).

## **Szukaj możliwości rozwoju i awansu**

Perspektywa rozwoju zawodowego i awansu motywuje do angażowania się i odnajdywania sensu w pracy (Greenhaus & Allen, 2011).

# **KOMENTARZ EKSPERCKI #3**

## **Dlaczego sens w pracy jest istotny w kontekście wypalenia zawodowego**

W dzisiejszym dynamicznym i wymagającym środowisku pracy coraz więcej osób doświadcza zjawiska wypalenia zawodowego. Według definicji Międzynarodowej Organizacji Zdrowia (WHO), wypalenie zawodowe to stan wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia własnej skuteczności (WHO, 2019). Jednym z kluczowych czynników chroniących przed tym zjawiskiem jest poczucie sensu w wykonywanej pracy.

## **Znaczenie sensu w pracy**

Poszukiwanie sensu w pracy to naturalna potrzeba człowieka, związana z dążeniem do realizacji własnych wartości i celów. Pracownicy, którzy odczuwają, że ich działania mają głębszy cel i przyczyniają się do czegoś większego, są bardziej zmotywowani i zadowoleni ze swojej działalności (Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006). Poczucie sensu działa jak buffer ochronny, który minimalizuje ryzyko wypalenia zawodowego. Badania pokazują, że pracownicy odczuwający sens w pracy rzadziej doświadcniają emocjonalnego wyczerpania i są bardziej odporni na stres (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

## **Mechanizmy wpływu sensu na przeciwdziałanie wypaleniu**

Jednym z głównych mechanizmów jest motywacja wewnętrzna. Gdy praca jest zgodna z wartościami pracownika, zwiększa się jego zaangażowanie, a jednocześnie zmniejsza się poczucie bezsensu i frustracja (Deci & Ryan, 2000). Ponadto poczucie celu pomaga w utrzymaniu równowagi emocjonalnej, co jest kluczowe w przeciwdziałaniu wypaleniu. Osoby, które widzą sens w swojej pracy, łatwiej radzą sobie z trudnościami i wyzwaniami, zamiast postrzegać je jako obciążenie (Baumeister, 1991).

## **Praktyczne aspekty budowania poczucia sensu**

Aby zwiększyć sens w pracy, organizacje mogą wdrażać strategie takie jak jasno określone cele, uznanie osiągnięć pracowników czy tworzenie atmosfery współpracy i wsparcia. Ważne jest także, aby pracownicy mieli możliwość rozwijania swoich kompetencji i identyfikowania się z misją firmy. Rozwój osobisty i poczucie wpływu na otoczenie zwiększają poczucie sensu i chronią przed wypaleniem (Ryan & Deci, 2000).

## **Podsumowanie**

Poczucie sensu w pracy odgrywa kluczową rolę w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. Pracownicy, którzy widzą głębszy cel w swoich działaniach, są bardziej zmotywowani, zaangażowani i odporni na stres. Dlatego istotne jest, aby zarówno organizacje, jak i same osoby, świadomie dążyły do budowania i utrzymywania poczucia sensu, co przekłada się na lepsze zdrowie psychiczne, satysfakcję z pracy i efektywność zawodową.



# **SESJA #5 – BEZPIECZEŃSTWO I STABILNOŚĆ ŚRODOWISKA PRACY**

Bezpieczeństwo i stabilność w miejscu pracy są kluczowe dla zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników. Poczucie bezpieczeństwa zmniejsza stres i ryzyko wypalenia (Smith, 2020), a stabilność zatrudnienia i jasne zasady budują zaufanie, lojalność i zaangażowanie (Johnson, 2018).

Brak tych elementów może prowadzić do chronicznego stresu i poczucia bezradności. Tworzenie wspierającej kultury sprzyja otwartości i zapobiega wypaleniu (Kowalska, 2019). Inwestycje w bezpieczeństwo i stabilność przekładają się na bardziej zmotywowany i zdrowy zespół, co jest korzystne dla organizacji na dłuższą metę.

## **KOMENTARZ EKSPERCKI #1**

Bezpieczeństwo w miejscu pracy obejmuje zarówno aspekty fizyczne, jak i psychiczne.

Pracownicy, którzy czują się bezpieczni, mają mniejsze obawy związane z zagrożeniami fizycznymi czy ryzykiem utraty zdrowia, co pozwala im skupić się na wykonywanych obowiązkach bez nadmiernego stresu. Jak zauważa Smith (2020), „poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy jest jednym z głównych czynników redukujących poziom stresu i zapobiegających wypaleniu zawodowemu”. Stabilność natomiast odnosi się do pewności zatrudnienia, jasnych zasad funkcjonowania organizacji oraz przewidywalności warunków pracy, co pozwala pracownikom planować przyszłość bez obaw o nagłe zmiany czy niepewność.

W środowisku pracy, które zapewnia stabilność, pracownicy odczuwają większą kontrolę nad własnym życiem zawodowym. To z kolei sprzyja budowaniu zaufania do pracodawcy oraz zwiększa lojalność i motywację. Według badań przeprowadzonych przez Johnsona (2018), „pracownicy czują się bardziej zaangażowani i mniej podatni na wypalenie, gdy ich praca jest stabilna i przewidywalna”. Z kolei brak poczucia

## **CZĘŚĆ 6 SESJA BEZ- PIECZEŃ- STWO I STA- BILNOŚĆ ŚRODOWI- SKA PRACY**

**Bezpieczeństwo  
i stabilność  
w pracy to  
fundament  
zdrowego  
środowiska  
zawodowego.**

bezpieczeństwa i stabilności może prowadzić do chronicznego stresu, niepokoju oraz poczucia bezradności, co są kluczowymi czynnikami sprzyjającymi wypaleniu zawodowemu.

Ponadto stabilne i bezpieczne środowisko pracy sprzyja tworzeniu kultury wsparcia i współpracy, co jest niezbędne w zapobieganiu wypaleniu. Pracownicy czują się bardziej komfortowo, mogą otwarcie mówić o problemach i szukać pomocy, co jest kluczowe w sytuacjach przeciążenia czy trudności emocjonalnych. Jak podkreśla Kowalska (2019), „organizacje, które inwestują w bezpieczeństwo i stabilność, zmniejszają ryzyko wystąpienia wypalenia poprzez budowanie zaufania i poczucia wspólnoty”.

Bezpieczeństwo i stabilność środowiska pracy są fundamentami skutecznej strategii przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego oraz stabilnych warunków zatrudnienia wpływa nie tylko na ich komfort, lecz także na efektywność i zaangażowanie w wykonywane obowiązki.

Jak wskazują badania i eksperci, inwestycja w te aspekty przekłada się na zdrowszą, bardziej zmotywowaną i mniej wypaloną kadrę, co w dłuższej perspektywie przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i całym organizacjom. Dlatego też tworzenie bezpiecznego i stabilnego środowiska pracy powinno być jednym z priorytetów dla każdego pracodawcy dążącego do długofalowego sukcesu i dobra swoich zespołów.

## **NA CZYM POLEGA BEZPIECZNE I STABILNE ŚRODOWISKO PRACY?**

Równie ważna jest stabilność zatrudnienia, która daje pracownikom poczucie pewności i możliwość planowania przyszłości. Kluczowe znaczenie ma także wsparcie psychologiczne wynikające z kultury organizacyjnej opartej na otwartości i wzajemnym szacunku, a także przejrzyste zasady awansów i wynagrodzeń, które budują zaufanie.

Bezpieczeństwo wzmacnia również możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji oraz skuteczne zarządzanie ryzykiem, które minimalizuje potencjalne zagrożenia.

**Wszystkie wymienione elementy wspólnie tworzą stabilne środowisko, sprzyjające zaangażowaniu i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu.**

Wszystkie te elementy wspólnie tworzą stabilne środowisko, sprzyjające zaangażowaniu i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #2

**Wśród czynników bezpiecznych i stabilnych wyróżnia się:**

1. **Bezpieczeństwo fizyczne** – zapewnienie odpowiednich warunków technicznych, higienicznych i ergonomicznych. Obejmuje to m.in. odpowiednie urządzenia, sprzęt, ochronę osobistą, a także przestrzeganie przepisów BHP (Bezpieczeństwa i Higieny Pracy).
2. **Stabilność zatrudnienia** – regularne zatrudnienie, jasne warunki umów, brak niepewności co do przyszłości pracy. Stabilne środowisko sprzyja lojalności i zaangażowaniu pracowników.
3. **Wsparcie psychologiczne** – kultura organizacyjna, która promuje otwartość, szacunek, komunikację i wsparcie dla pracowników. Zapewnienie działań mających na celu redukcję stresu i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.
4. **Przejrzystość i sprawiedliwość** – jasne zasady dotyczące awansów, wynagrodzeń oraz oceniania pracy. Transparentność buduje zaufanie i stabilność.
5. **Rozwój i szkolenia** – możliwość rozwoju kompetencji, szkolenia i podnoszenie kwalifikacji, co wpływa na poczucie bezpieczeństwa zawodowego.
6. **Zarządzanie ryzykiem** – identyfikacja i minimalizacja potencjalnych zagrożeń w miejscu pracy oraz przygotowanie na sytuacje kryzysowe.

## **SESJA #6 – DOCENIENIE I NAGRADZANIE**

Docenianie i nagradzanie są nie tylko narzędziami motywacyjnymi, ale także ważnym elementem profilaktyki wypalenia zawodowego.

Właściwe uznanie wysiłków pracowników wpływa na ich samopoczucie, zaangażowanie oraz zdrowie psychiczne.

Świadome dbanie o atmosferę i docenianie zyskuje lojalny i zmotywowany zespół, co przekłada się na sukces całej organizacji.

### **KOMENTARZ EKSPERCKI #1**

Docenianie i nagradzanie w miejscu pracy to kluczowe elementy wpływające na motywację, satysfakcję zawodową oraz zapobieganie wypaleniu zawodowemu. W kontekście pracy, szczególnie w środowiskach o wysokim tempie i dużym obciążeniu, odpowiednie uznanie wysiłków pracowników ma fundamentalne znaczenie dla utrzymania zaangażowania i dobrego samopoczucia.

Wypalenie zawodowe, charakteryzujące się wyczerpaniem emocjonalnym, depersonalizacją i obniżeniem poczucia własnej skuteczności, jest poważnym problemem współczesnych miejsc pracy. Jednym z kluczowych czynników chroniących przed tym zjawiskiem jest uznanie wysiłków pracowników. Gdy pracownicy czują, że ich praca jest zauważana i doceniana, wzrasta ich poczucie wartości, co pozytywnie wpływa na ich motywację i odporność na stres.

## **JAK DOCENIAĆ I NAGRADZAĆ?**

### **Regularne i szczerze uznanie**

Należy systematycznie wyrażać wdzięczność za dobrze wykonaną pracę, zarówno w formie słownej, jak i pisemnej. Szczere pochwały, konkretne wskazanie, co zostało dobrze zrobione, mają większą wartość i są bardziej motywujące.

## **CZĘŚĆ 7 SESJA DOCE- NIENIE I NA- GRADZANIE**

**Nie poddawaj się,  
bo wszystko,  
czego  
potrzebujesz, jest  
już w tobie.**

Dalajlama

## **Indywidualne podejście**

Każdy pracownik jest inny, dlatego ważne jest dostosowanie formy uznania do potrzeb i preferencji danej osoby. Niektórzy doceniają publiczne pochwały, inni wolą prywatne wyrazy uznania.

## **System nagród i bonusów**

Wprowadzenie klarownego systemu premiowego, bonusów czy innych form materialnego docenienia za osiągnięcia, może znacząco zwiększyć zaangażowanie i poczucie wartości pracowników.

## **Rozwój i szkolenia**

Inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników, umożliwienie im zdobywania nowych umiejętności i awansów to także forma nagrody i uznania ich potencjału.

## **Tworzenie pozytywnej atmosfery**

Kultura organizacyjna, która promuje wzajemne wsparcie, szacunek i uznanie, sprzyja ograniczeniu stresu i wypalenia. Regularne spotkania, wspólne cele i celebrowanie sukcesów budują więzi i poczucie wspólnoty.

## **KOMENTARZ EKSPERCKI #2**

Docenianie i nagradzanie są nie tylko narzędziami motywacyjnymi, ale także ważnym elementem profilaktyki wypalenia zawodowego. Właściwe uznanie wysiłków pracowników wpływa na ich samopoczucie, zaangażowanie oraz zdrowie psychiczne. Dlatego warto inwestować w systemy uznania, które będą autentyczne, regularne i dostosowane do potrzeb zespołu. Pracodawcy, którzy świadomie dbają o atmosferę i docenianie, zyskują lojalnych i zmotywowanych współpracowników, co przekłada się na sukces całej organizacji.

**Nie ma drogi do  
szczęścia –  
szczęście jest  
drogą.**

Dalajlama

# PROFILAKTYKA I POMOCNE REFLEKSJE

1. Lubić to, co się robi – nastawienie ma znaczenie! Warto nad tym pracować.
2. Identyfikacja z wartościami firmy.
3. Dbaj o atmosferę i relacje w zespole.
4. Pozytywna priorytetyzacja.

Włączaj w swoje codzienne obowiązki działania, które dają radość (np. kawa, miła rzecz w otoczeniu, zapach itp.).

Może to być także poczucie wdzięczności wobec kogoś, kto nam pomógł lub okazanie życzliwości osobie w pracy.

Kluczem wydaje się tu uzyskanie poczucia kontroli nad swoim życiem i tym, czego doświadczamy.

## KOMENTARZ EKSPERCKI #1

Często zdarza się jednak sytuacja odwrotna – gdy mamy niewiele do zrobienia, a zadania są drobne i mało interesujące, często odkładamy ich realizację. W efekcie zalegamy z wieloma obowiązkami, co obniża naszą efektywność. Czy to oznacza, że jeśli praca nas nuży, powinniśmy od razu szukać innego zatrudnienia? Niekoniecznie.

W ramach obecnego miejsca pracy również istnieją możliwości zmian. Nie zawsze chodzi o awans – można rozważyć zmianę stanowiska, aby spróbować innych zadań na tym samym poziomie, ale w innym dziale. Takie podejście można porównać do psychologicznej zasady płodozmianu. Są osoby, które przez lata wykonują te same obowiązki i wciąż czują się zadowolone. Jednak większość z nas z czasem zaczyna odczuwać zmęczenie, co może skłonić do przełamania rutyny. Wymaga to jednak wyjścia ze strefy komfortu – ujawnienie swoich planów przed przełożonym może wiązać się z obawami. Mimo to, pokonanie tych lęków i podjęcie próby zmiany może przynieść korzyści, pomagając

## CZĘŚĆ 8 PROFILAK- TYKA I POMOCNE REFLEKSJE

**Pamiętaj, że troska  
o relacje z bliskimi  
to inwestycja  
w Twoje zdrowie  
psychiczne  
i przyszłość!**

uniknąć wypalenia zawodowego, którego radzenie sobie jest znacznie trudniejsze.

Innym istotnym czynnikiem wpływającym na naszą motywację wewnętrzną, a tym samym na odczuwanie satysfakcji z pracy, jest identyfikacja z wartościami firmy. Gdy misja przedsiębiorstwa odzwierciedla nasze życiowe przekonania i idee, jesteśmy zmotywowani do działania, nawet jeśli nie dysponujemy najwyższym wynagrodzeniem czy prestiżową siedzibą. Niestety ten efekt działa także w odwrotnym kierunku – jeśli wykonywana przez nas praca wymaga podjęcia działań sprzecznych z naszymi zasadami i normami, nawet wysokie zarobki nie zapewnią nam satysfakcji. Dodatkowo, w takim przypadku szybko doświadczamy wypalenia zasobów, co sprawia, że kontynuowanie pracy staje się dla nas obciążające.

Relacje w zespole odgrywają istotną rolę w satysfakcji z pracy. Oczywiście, przyjemna atmosfera sprzyja chęciom do codziennego przyjścia do biura. Niemniej jednak, zbyt bliskie więzi w miejscu pracy mogą mieć również swoje wady. Dotyczy to szczególnie relacji służbowych, gdzie nadmierna zażyłość z podwładnym utrudnia delegowanie zadań. W takich sytuacjach pojawiają się opory przy stawianiu i egzekwowaniu wytycznych, co może prowadzić do pogorszenia relacji. Frustracja wzrasta, a w końcu może dojść do wybuchu emocji w najmniej oczekiwanym momencie. Dlatego warto dbać o pozytywne relacje, zachowując przy tym zdrowy dystans.

Szczęście zawodowe zależy od wielu czynników. Kluczową rolę odgrywa własna aktywność – działania, które codziennie podejmujemy, aby czuć się zadowolonym. To podejście, nazywane pozytywną priorytetyzacją, polega na włączaniu do codziennych obowiązków tych czynności, które sprawiają nam radość. Mogą to być drobne przyjemności, na przykład wypicie dobrej kawy czy zjedzenie kawałka ciasta. To także wyrażanie wdzięczności wobec osób, które nam pomogły lub okazywanie życzliwości wobec obcych. Kluczowe jest tutaj poczucie kontroli nad własnym życiem i tym, czego doświadczamy. Czy można być szczęśliwym w pracy? Oczywiście, ale podobnie jak w każdym innym aspekcie życia, wymaga to wysiłku i wytrwałości.

## **FILAREM SZCZĘŚCIA JEST ZDROWIE**

Filarem szczęścia jest zdrowie fizyczne, umysłowe, społeczno-emocjonalne i duchowe.

Nie można osiągać wysokiej skuteczności w działaniu, nie dbając o swoje zdrowie, kondycję, rozwój duchowy i regenerację organizmu. Aby być efektywnym, konieczny jest odpoczynek.

Dlatego zaniedbywanie czasu dla siebie w ciągu tygodnia to poważny błąd. Stałe zmęczenie może bowiem prowadzić do wypalenia.



# PIEŁĘGNUJ RELACJE

Dni wolne od pracy to doskonała okazja, aby spędzić czas z bliskimi osobami. Często podczas codziennego obowiązków brakuje nam energii i czasu na dłuższe wyjścia czy spotkania. Jednak taki moment jest niezwykle cenny i warto o nim pamiętać.

W dni wolne od pracy starajmy się zrobić to, co sprawia nam największą radość. Jeśli nie masz pomysłu na ten czas, warto poszukać inspiracji. Pamiętajmy również, aby zadbać o siebie – poświęcenie chwili na relaks i odpoczynek pozytywnie wpłynie na nasze samopoczucie.

## KOMENTARZ #2

### Znaczenie relacji z bliskimi dla zdrowia psychicznego

Relacje z bliskimi odgrywają kluczową rolę w naszym życiu, wpływając na samopoczucie, rozwój osobisty i zdrowie psychiczne. Współczesne badania naukowe wielokrotnie potwierdzają, że silne więzi społeczne są jednym z najważniejszych czynników chroniących przed stresem, depresją oraz innymi zaburzeniami psychicznymi. Dlatego warto inwestować czas i energię w budowanie i utrzymywanie relacji z rodziną, przyjaciółmi oraz innymi bliskimi osobami.

### Dlaczego relacje z bliskimi są tak ważne?

Po pierwsze relacje międzyludzkie zapewniają wsparcie emocjonalne w trudnych chwilach. Osoby, które mają bliskich, mogą liczyć na ich pomoc, zrozumienie i poczucie przynależności. To z kolei redukuje poziom stresu i przeciwdziała pojawianiu się depresji (Holt-Lunstad, Smith, & Layton, 2010). Po drugie relacje te sprzyjają rozwojowi osobistemu poprzez wymianę doświadczeń, naukę nowych umiejętności i budowanie poczucia własnej wartości. Kontakt z bliskimi pomaga także w kształtowaniu stabilnej tożsamości i poczucia bezpieczeństwa.

Po trzecie relacje społeczne mają korzystny wpływ na funkcjonowanie mózgu. Badania wykazują, że osoby utrzymujące silne więzi społecznie, rzadziej doświadczają problemów poznawczych i starzeją się wolniej (Cacioppo & Cacioppo, 2014).

**Szczęście to nie coś gotowego. Pochodzi ono z twoich własnych działań.**

Dalajlama

... a w pracy jako wyjątkowej strukturze współdziałania praca to wspólne wzajemne działanie pracowników i pracodawców na rzecz wspólnego szczęścia, jakim jest znaczenie wspólnego działania, a także każdego z osobna.

Dodatkowo, więzi z bliskimi sprzyjają wydzielaniu hormonów szczęścia, takich jak oksytocyna, które obniżają poziom kortyzolu – hormonu stresu (Heinrichs et al., 2009).

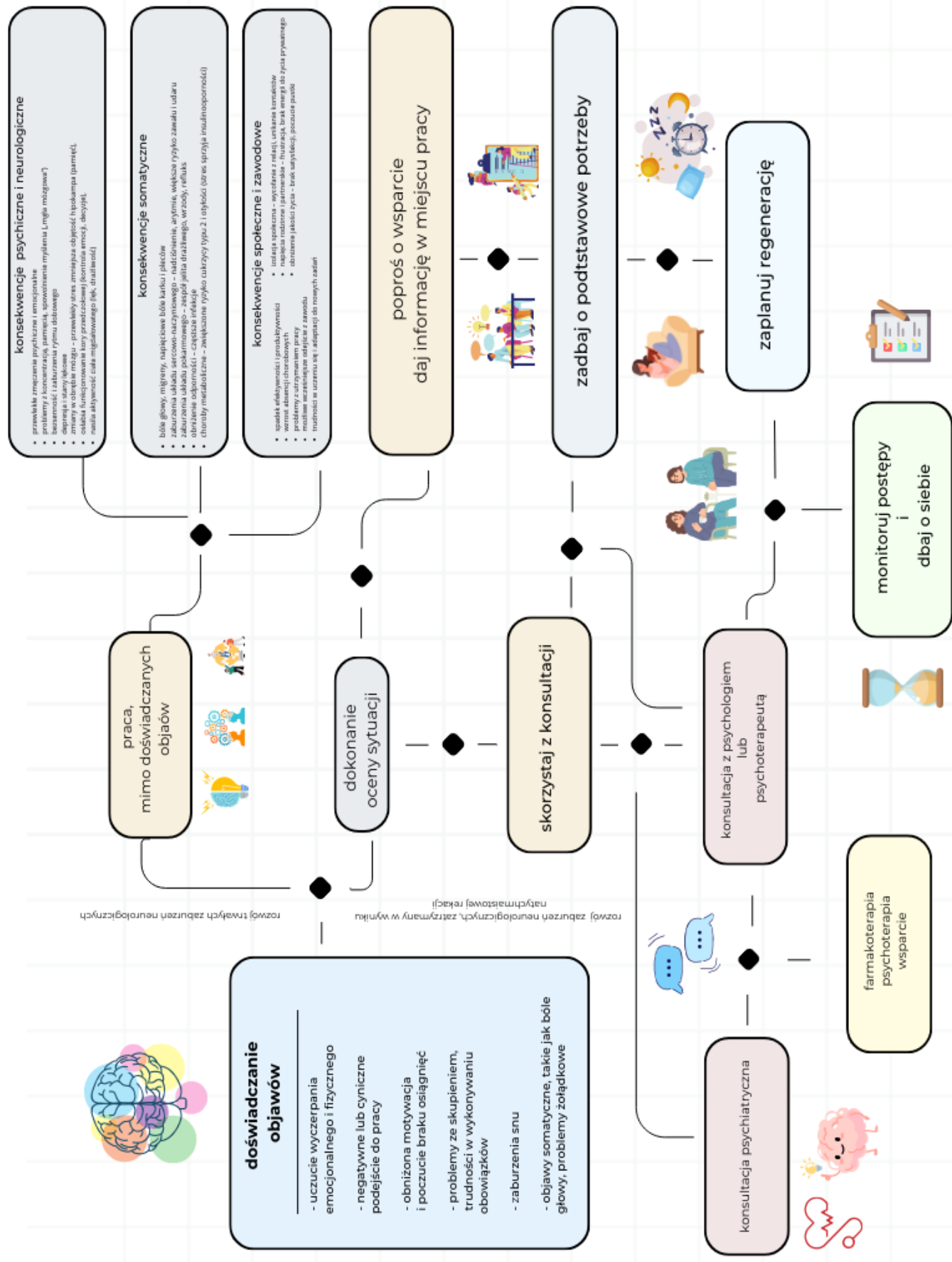
### **Dlaczego warto dbać o relacje z bliskimi?**

Dbanie o relacje wymaga świadomego wysiłku, ale przynosi długoterminowe korzyści dla zdrowia psychicznego. Regularny kontakt, wyrażanie uczuć, słuchanie i wspieranie siebie nawzajem budują zaufanie i wzmacniają więź. Troska o relacje pomaga też w radzeniu sobie z problemami emocjonalnymi, co jest szczególnie ważne w obliczu wzrastającego tempa życia i stresu codziennego (Umberson & Montez, 2010).

Ponadto utrzymywanie relacji z bliskimi jest związane z większą satysfakcją z życia, poczuciem szczęścia i lepszym zdrowiem fizycznym. Osoby, które czują się kochane i akceptowane, rzadziej doświadczają symptomów lęku czy depresji (Kawachi & Berkman, 2001). Dlatego troska o relacje powinna być jednym z priorytetów, zarówno dla naszego rozwoju osobistego, jak i dla zdrowia psychicznego.

### **Podsumowanie**

Relacje z bliskimi są fundamentem zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia. Zapewniają wsparcie emocjonalne, poprawiają jakość życia oraz chronią przed chorobami psychicznymi. Warto więc świadomie inwestować w te więzi, pielęgnować je i dbać o ich rozwój. To nie tylko korzystne dla relacji, ale także kluczowe dla naszego zdrowia psychicznego, które jest jednym z najcenniejszych darów w życiu.



# BIBLIOGRAFIA

## CZĘŚĆ 1 WYPALENIE ZAWODOWE

1. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
3. Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(8), 917–927.
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
5. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
6. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
7. Kessler, R. C., & Bromet, E. J. (2013). The epidemiology of anxiety disorders. *Depression and Anxiety*, 30(4), 233–243.
8. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
9. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246.
10. Lavner, J. A., Karney, B. R., & Bradbury, T. N. (2013). Expecting the best or fearing the worst? The impact of anticipatory thoughts on marital satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), 362–385.
11. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of burnout. *Corporate Health Psychology*, 11(4), 423–433.
12. Gardner J, Oswald AJ. (2007). Money and mental wellbeing: a longitudinal study of medium-sized lottery wins. *J Health Econ*, 26(1), 49–60.

## CZĘŚĆ 2 SESJA ŻYCZLIWOŚĆ

1. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
2. Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.

3. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
4. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the benefits and costs of being authentic. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 143–155.
5. Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131.
6. Schein, E. H. (1984). Coming to an awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
7. Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245.
8. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
3. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
4. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
5. Harvey, M., & Munro, A. (2018). The role of organizational culture in flexible working policies. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 901–917.
6. Johnson, S., & Hall, M. (2003). Workplace demands and perceived control: The role of job control in reducing stress and preventing burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 351–370.
7. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
8. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
9. Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Resistance to change: A re-examination and extension. *Human Relations*, 63(3), 329–357.
10. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

### CZĘŚĆ 3 SESJA ZAANGAŻOWANIE

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of

11. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
12. Spector, P. E. (1986). Perceived control and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 239–245.

## CZĘŚĆ 4 ODPOCZYNEK

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
3. Freudenberg, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
4. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
5. Harvey, M., & Munro, A. (2018). The role of organizational culture in flexible working policies. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 901–917.
6. Johnson, S., & Hall, M. (2003). Workplace demands and perceived control: The role of job control in reducing stress and preventing burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 351–370.
7. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
8. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
9. Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Resistance to change: A re-examination and extension. *Human Relations*, 63(3), 329–357.
10. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
11. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
12. Spector, P. E. (1986). Perceived control and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 239–245.

## CZĘŚĆ 5 KAŻDA PRACA MA SWÓJ SENS

1. Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4–22.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.



3. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
4. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (Vol. 2, pp. 165–183). American Psychological Association.
5. Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395–1428.
6. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
7. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
8. Sen, A. (2004). Capabilities, lists, and public reason: Continuing the conversation. *Feminist Economics*, 10(3), 77–80.
9. Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363–375.
10. Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrześniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
11. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
12. Schein, E. H. (1984). Coming to an awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
13. Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the transformation of work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 35–57.
14. Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A mechanistic investigation of the motivation effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 540–547.
15. Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80–93.

## CZĘŚĆ 6 BEZPIECZEŃSTWO I STABILNOŚĆ ŚRODOWISKA PRACY

1. Chambel, M. J., & Alvarelhão, O. (2020). Job insecurity and engagement: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–13.
2. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
3. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, M., & Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: Fostering employee



- commitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
4. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
  5. Håvold, J. I. (2016). Safety culture and job satisfaction: A multilevel analysis. *Safety Science*, 88, 181–191.
  6. Kraimer, M. L., Takehisa, Y., & Marler, L. E. (2001). The moderating effect of perceived job mobility on the relationship between job insecurity and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 15–33.
  7. Liu, H., Du, Y., & Zhou, H. W. (2022). The impact of job burnout on employees' safety behavior against the COVID-19 pandemic: The mediating role of psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 13.
  8. Nielsen, K., & Taris, T. W. (2015). The great escape: The role of organizational factors in reducing psychological ill-health and enhancing well-being. *Work & Stress*, 29(1), 1–13.
  9. Probst, T. M. (2005). The relationship between job insecurity and safety performance: The moderating role of perceived control and job complexity. *Personnel Review*, 34(4), 481–498.
  10. Podgórski, D. (2010). Towards a new philosophy of OHS management. *Safety Science*, 48(9), 1149–1154.
  11. Reason, J. (1997). Managing the risks of organizational accidents. *Ashgate Publishing, Ltd.*, Chapter 2, 28-56.
  12. Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the relationship between stress and job outcomes: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 310–334.
  13. Wolaver, S. A., Smith, T. D., et al. (2020). Stress, burnout and diminished safety behaviors: An argument for Total Worker Health® approaches in the fire service. *Journal of Safety Research*, 75, 189–195.

## CZĘŚĆ 7 DOCENIENIE I NAGRADZANIE

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
3. Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 92–105.
4. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
5. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

6. Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1998). Providing feedback in organizations. *Organizational Dynamics*, 26(3), 42–54.
7. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout in organizations. In S. W. J. S. R. C. (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 439–459). Oxford University Press.
8. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- 9.
10. Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45(10), 1146–1158.
11. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

## CZĘŚĆ 7 DOCENIENIE I NAGRADZANIE

1. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. (Dodano zamiast Lencioni, jest fundamentalne dla pracy zespołowej).
2. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
3. Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35–43.
4. Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
5. Heinrichs, M., Baumgartner, T., Kirschbaum, C., & Ehler, U. (2009). Social support and oxytocin interact to suppress cortisol and subjective responses to psychosocial stress. *Biological Psychiatry*, 68(3), 238–245.
6. Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. *PLOS Medicine*, 7(7).
7. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
8. Kawachi, I., & Berkman, L. F. (2001). Social ties and mental health. *Journal of Urban Health*, 78(3), 458–467.
9. Krystal, J. H., & Neumeister, A. (2009). Noradrenergic and serotonergic mechanisms in the neurobiology of

depression and anxiety: Implications for pharmacotherapy. *Focus*, 7(4), 477–488.

10. Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131.

11. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.

12. Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55.

13. Umberson, D., & Montez, J. K. (2010). Social relationships and health: A flashpoint for health policy. *Journal of Health and Social Behavior*, 51(Suppl), S54–S66.

---

**Copyright © Fundacja Era Nowych Kobiet**

**Copyright © for text Fundacja Era Nowych Kobiet**

**Materiał opracowany przez prof. Piotra Gałęckiego i zespół ekspertów**

prof. Anna Mosiołek, dr hab. n. med. Małgorzata Gałęcka, mgr Justyna Kunikowska

**Redakcja i korekta**

Edyta Belder

**Projekt graficzny okładki**

Adam Głowacki / VML

**Konsultacje i współpraca przy projekcie**

Edyta Belder, Marceli Gabrusianiec, Beata Rorant, Daria Dzieniszewska – Smaza

# NOTATNIK

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



