

Wypalenie zawodowe.

Źródła, przebieg, skutki



Dr ELŻBIETA LISOWSKA
Uniwersytet Humanistycznospołeczny SWPS
Wydział Zamiejscowy w Katowicach

Foto: archiwum Autori

Wstęp

W literaturze od lat opisywane są osoby doświadczające stanów psychofizycznych odpowiadających symptomom wypalenia. Dobrą ilustracją przypadku jest historia pielęgniarki psychiatrycznej Miss Jones, opisana w artykule Schartz i Will w 1953. Liczne stresory i przeciążenia spowodowały, iż zaczęła czuć zmęczenie, następnie wyczerpanie psychiczne i fizyczne, zniechęcenie do pacjentów oraz brak zadowolenia i satysfakcji z pracy. W 1961 roku Graham Green w swoim opowiadaniu pt. „Przypadek wypalenia zawodowego” („A Burn-Out Case”) opisał historię zmęczonego pracą architekta, który porzuca swoją pracę i zamieszkuje w afrykańskim buszu. Z kolei jeden z bohaterów powieści Tomasza Manna „Buddebrokowie” jest osobą, u której rozwinął się pełnoobjawowy zespół wypalenia zawodowego.

Problematyka wypalenia zawodowego nie wywodzi się z konkretnej teorii psychologicznej, ale z problemu społecznego ludzi pracujących w obciążających psychicznie i wyczerpujących zawodach. Z uwagi na ogromną złożoność problemu, do tej pory nie został wypracowany jeden wspólny model wypalenia, choć naukowcy od ponad 40 lat dostarczają kolejnych dowodów empirycznych. Współistnieją zatem różne podstawy teoretyczne, które są reprezentacją poglądów poszczególnych badaczy i próbą połączenia czterech podejść (indywidualnego, interpersonalnego, organizacyjnego i społeczno-kulturowego). Najlepszym przykładem łączącym te podejścia jest poznawczy model prof. Heleny Sęk [12], gdyż uwzględniła cechy podmiotu, wpływ czynników społecznych, interpersonalnych oraz ogromną rolę czynników organizacyjnych – szczególnie wtedy, gdy realia zawodowe weryfikują wyidealizowane wyobrażenia dotyczące pracy. Brak jednej spójnej koncepcji dowodzi również, iż nie ma jednej uniwersalnej drogi prowadzącej do wypalenia, jak również nie ma jednego wzoru, według którego wypala się jednostka. Jest to kombinacja zmiennych indywidualnych i sytuacyjnych.

Wprowadzony do języka nauki termin „wypalenie się” jest metaforą przywołującą na myśl wypaloną świecę lub zgastę ognisko. W odniesieniu do aktywności zawodowej określenie to trafnie oddaje istotę doświadczanego przez pracownika braku energii, wyczerpania sił i zniechęcenia, a jego konsekwencje zauważalne są zarówno dla samego pracownika, jak i organizacji.

Wprowadzenie

Analiza przyczyn i uwarunkowań wzrostu stresu zawodowego i wypalenia zajmuje coraz więcej miejsca w literaturze przedmiotu. Żyjemy w narcystycznej kulturze, która charakteryzuje się szybkim przemijaniem, brakiem zobowiązań oraz rywalizacyjnym stylem funkcjonowania. Indywidualizm łączy się z nasileniem poczucia zagrożenia i stresu (alienacja), a nadmierna koncentracja na sobie (narcyzm) pozostaje w związku z frustracją i napięciem. Duże znaczenie ma też wzrost obciążeń psychicznych w zawodach społecznych, w których rosną wymagania odnośnie umiejętności, kompetencji, wydolności i tempa, co zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego. Kolejny czynnik wiąże się ze znacznym spadkiem prestiżu wielu zawodów społecznych uważanych za bardzo tradycyjne, a to nasila poczucie zagrożenia i zniechęcenia. Spadek szacunku i uznania, kwestionowanie kompetencji i wzrost braku zaufania ze strony otoczenia do takich zawodów jak lekarz czy nauczyciel, oraz łącznie z tym zmiany postaw społecznych to bardzo ważne przyczyny wypalenia zawodowego. Sam pracownik również w znaczący sposób przyczynia się do zwiększenia ryzyka poprzez swoje nierealistyczne oczekiwania odnośnie podejmowanej pracy. Te mało realistyczne przekonania, opinie, oczekiwania i relacje personalne Cherniss (1980a, s. 249–256) określa terminem ‘misticizm zawodowy’. Może on przyczyniać się do zwiększenia stresu zawodowego i wypalenia, a wyróżnia pięć aspektów rzeczywistości zawodowej, odnośnie do których ukształtowane przekonania mogą go kreować. Dotyczą one:

- Kompetencji zawodowych, które często utożsamiane są z pełnym profesjonalizmem wraz z otrzymaniem dyplomu. Po ukończeniu szkoły pracownikowi brak pełnego profesjonalizmu, a powierzone mu często trudne i odpowiedzialne zadania przekraczają jego możliwości, co jest sytuacją stresorodną, przeciążającą i przyspieszającą wypalenie.
- Autonomii w pracy, która często jest tylko wyobrażeniem różnym od rzeczywistości. Realia pracy pełne są przepisów, reguł, norm, sztywnych ramowych terminów i w znaczny sposób odbiegają od przekonania o wolności i swobodzie pracownika. Te frustracje są stresogenne.
- Samorealizacji poprzez aktywność zawodową, która ma być atrakcyjnym wyzwaniem bądź ekscytującym czy inspirującym zajęciem. Codziennosc odbiega od tych oczekiwań i jest związana najczęściej z prozaicznymi nudnymi czynnościami oraz rutyną. Takie zderzenie wyobrażeń z rzeczywistością może zniechęcać, rozczarowywać i wypalać.
- Wspólnotowości kadry i personelu, gdzie oczekiwania życzliwych relacji w gronie współpracowników są często powodem frustracji. Relacje zawodowe pełne rywalizacji, konkurencyjności, braku zaufania, i życzliwości są odbierane w szczególnie bolesny sposób przez młodych pracowników.
- Współpracy z podopiecznymi, uczniami, klientami czy pacjentami. Najczęściej młody pracownik zakłada, że relacje z podopiecznymi będą pełne szczerości, zrozumienia i życzliwości. Doświadczenie pokazuje, że najczęściej tak nie jest, co wyraźnie przyspiesza wyczerpanie sił i rozczarowuje do pracy.

Zwraca się też uwagę na niekorzystne warunki zatrudnienia jako czynnik nasilający wypalenie wśród przedstawicieli zawodów społecznych. Pracownik ma coraz więcej zobowiązań oraz obciążeń ilościowych i jakościowych. Coraz częściej też zatrudniany jest na czas określony lub na część eta-

tu. Narastające obciążenia, brak bezpieczeństwa i pewności powodują spadek zadowolenia, zmniejszenie i wyczerpanie sił. Spośród wyżej opisanych czynników tylko cztery są specyficzne dla wypalenia: ekspansja sektora społecznego, wzrost obciążeń umysłowych, spadek prestiżu i nierealistyczne oczekiwania. Pozostałe trzy: łatwość diagnozowania swoich problemów jako stres, wzrost indywidualizacji, złe warunki zatrudnienia tylko pośrednio wiążą się z wypaleniem, a przyczyniają się raczej do nasilenia stresu.

Czynniki te są charakterystyczne dla wszystkich zawodów społecznych, natomiast dla innych profesji można ustalać odrębne lub takie, które wiążą się z charakterystyką danego obszaru, jak np. sytuacja gospodarcza czy polityczna.

Badacze wyróżniają cztery grupy teoretycznych podstaw wypalenia. Podejście indywidualne zwraca uwagę zarówno na konstrukcję psychologiczną jednostki (osobowość, temperament), jak i na czynniki i procesy zachodzące w osobie takie jak: tworzenie swojego idealnego obrazu poprzez postawę wyższości i nieomylności, niewłaściwe strategie radzenia sobie ze stresem, poszukiwanie egzystencjalnego znaczenia w sferze zawodowej czy wspomniany wcześniej mistycyzm zawodowy. Podejście interpersonalne zwraca uwagę na relacje zachodzące między osobami w sytuacji pracy, zwłaszcza te obciążające i związane z nimi brak szacunku, empatii czy wzajemności. Podejście organizacyjne skupia się na elementach złej organizacji pracy, dużych przeciążeniach jakościowych i ilościowych, niedopasowaniu do pracy, niewłaściwych stylach zarządzania czy na znacznej dysproporcji między jawnymi a ukrytymi funkcjami organizacji. Wreszcie podejście społeczne uwzględnia czynniki społeczne i kulturowe, takie jak brak wspierającego środowiska, oczekiwania społeczne i stereotypy oraz przemiany społeczno-polityczne i ich skutki.

Pierwsza spójna koncepcja tego zjawiska przedstawiona na początku lat 80. przez Christinę Maslach (1994) to najczęściej cytowana w literaturze przedmiotu. Maslach wypalenie nazwała „utrata troski o drugiego człowieka”, ponieważ łączy się z zawodami, w których kontakt z innymi ludźmi jest podstawą działania. Kontakty te wymagają również dużego zaangażowania w problemy i przeżycia osoby będącej odbiorcą usług oraz radzenia sobie z tymi obciążeniami. Maslach i Jackson (Sęk 2000a) przedstawiają model trójskładnikowy:

- Wyczerpanie emocjonalne – osoba jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, jej zasoby są w znacznym stopniu uszczuplone.
- Depersonalizacja – dotyczy bezdusznego, negatywnego traktowania lub zbyt obojętnego reagowania na innych ludzi, którzy są zwykle odbiorcami usług lub przedmiotem opieki.

- Obniżone poczucie dokonania osobistych – odnosi się do spadku poczucia własnej kompetencji i braków sukcesów w pracy. Maslach pisze, że wypalenie zawodowe „powoduje ogromne marnotrawstwo wykształcenia i talentu pracowników; ma też szkodliwe następstwa natury psychologicznej, zarówno dla pracowników, jak i dla ich klientów (...) nie jest jednak nieuniknione i można podejmować pewne kroki w celu zmniejszenia częstości jego występowania” (Maslach, 1994, s. 628).

Model poznawczy autorstwa polskich badaczy pracujących pod kierunkiem prof. H. Sęka powstał przy wykorzystaniu wielowymiarowego modelu Maslach i transakcyjnej koncepcji Lazarusa, który twierdzi, że reakcje zaradcze mogą być skierowane nie tylko na rozwiązanie problemu, jakim jest kryzys, ale też na kontrolowanie lub regulację przykrych emocji. Wyróżnia dwie funkcje radzenia sobie: zmianę sytuacji na lepszą oraz kontrolowanie fizjologicznych i psychicznych komponentów emocji tak, aby nie załamały odporności psychicznej i społecznego funkcjonowania. Funkcje te, mimo że mogą wchodzić ze sobą w konflikt (np. gdy samouspokojenie uniemożliwia podjęcie racjonalnych działań), to przeważnie wzajemnie się wspierają. Sęk podkreśla w tym modelu wypalenia kluczową rolę typu kontroli i własne przekonanie pracownika o swojej skuteczności zawodowej jako cechy osobowościowe. Natomiast z cech tkwiących w środowisku wymienia przede wszystkim wsparcie społeczne, które może być czynnikiem bezpośrednio działającym na stres oraz zapobiegającym wypaleniu.

W 1997 roku Christina Maslach i Michael Leiter w nowym paradygmacie przenieśli ciężar odpowiedzialności z nurtu interpersonalnego – opisywanego w swojej klasycznej koncepcji – do nurtu organizacyjnego. Tym samym za wszelkie obciążenia jakościowe i ilościowe obarczyli struktury organizacji, a nadto dowiedli, że wypalenie jest wynikiem niedopasowania do pracy. Oznacza to, że pracownik robi to, czego nie chce i nie lubi, co w dłuższej perspektywie powoduje przykre emocje, zmniejszenie, frustrację i utratę sensu wykonywanej pracy, a to jest solidnym budulcem wypalenia (Maslach, Leiter, 2001).

Obecnie najbardziej aktualną wydaje się koncepcja Massimo Santinello, który do trzech wymiarów klasycznej koncepcji Maslach dodaje czwartą podskalę – rozczarowanie. Jest to znak naszych czasów i odnosi się do rozczarowania powstałego wskutek braku możliwości realizacji własnej ścieżki zawodowej. Planując – czy wyobrażając sobie – własną drogę zawodową, przyjmujemy założenia na bazie fałszywych przesłanek, a powstałe rozczarowanie jest wynikiem znacznego rozdzwiku między naszymi oczekiwaniami a stanem faktycznym.

Przyczyny wypalenia

Bezsporny pozostaje fakt, że wypalenie jest następstwem doświadczanego przez jednostkę stresu w relacjach zawodowych, a jego przyczyny lokalizowane są zazwyczaj w płaszczyźnie indywidualnej, interpersonalnej i organizacyjnej (Tucholska, 2013).

1. Czynniki indywidualne podzielić można na dwie grupy, A i B.

A. to czynniki związane z właściwościami psychicznymi jednostki i należą do nich:

- niska samoocena, niskie poczucie własnej wartości,
- nadwrażliwość, wysoka reaktywność,
- niepewność, chwiejność, słabe poczucie własnej tożsamości,
- sztywność, niska tolerancja na odmienność,
- defensywność, postawa obronna,
- zależność, niedostateczna autonomia,
- bierność, niska aktywność,
- perfekcjonizm,
- zewnętrzne ułożenie poczucie kontroli,
- niskie umiejętności radzenia sobie ze stresem, niskie kompetencje zaradcze,
- unikanie sytuacji trudnych;

B. to czynniki związane z kompetencjami / umiejętnościami jednostki i są to:

- niedostateczne przygotowanie zawodowe / niskie kompetencje zawodowe,
- niskie poczucie własnej skuteczności / przekonanie, że nie potrafię, nie poradzę sobie,
- idealistyczne podejście do pracy / mistycyzm zawodowy,
- niskie kompetencje interpersonalne.

2. Czynniki interpersonalne obejmują nieprawidłowe kontakty z przełożonymi i współpracownikami, szczególnie zaś:

- konflikty interpersonalne,
- wrogą rywalizację,
- pretensje,
- brak wzajemnego zaufania,
- zaburzoną komunikację,
- agresję werbalną,
- mobbing.

3. Czynniki organizacyjne są następujące:

- stresory związane z rolą zawodową / obciążenia zawodowe, niejednoznaczność zadań,
- stresory związane ze środowiskiem fizycznym / trudne warunki pracy,
- stresory związane ze sposobem wykonywania pracy / pośpiech, nadmierna kontrola, niedostateczna pomoc,
- stresory związane z funkcjonowaniem pracownika jako członka organizacji, doświadczanie marginalizowania, pomijania, lekceważenia, doświadczanie autokratycznego sposobu zarządzania,

- stresory związane z rozwojem zawodowym / brak możliwości awansu, brak perspektyw zawodowych,
- stresory związane z jednoczesnym funkcjonowaniem w organizacji i poza nią / konflikt ról zawodowych i rodzinnych.

Objawy wypalenia

Pełny zespół wypalenia zawodowego łączy się z wieloma symptomami, które dotyczą różnych sfer: afektywnej, kognitywnej, somatycznej, behawioralnej i motywacyjnej. Prowadzi to do zaburzeń w funkcjonowaniu jednostki na wielu płaszczyznach – indywidualnej, interpersonalnej, organizacyjnej i zawodowej. Syndrom wypalenia zawodowego w odróżnieniu od innych zjawisk negatywnych (depresja, wyczerpanie, alienacja, kryzys egzystencjalny), które mogą być reakcją na sytuacji trudne i obciążające, początkowo pojawia się tylko w kontekście pracy i – do pewnego momentu – pozwala normalnie funkcjonować w pozazawodowych sferach życia. Finalnie – podobnie jak depresja – syndrom jest zauważalny i odczuwalny we wszystkich sferach życia (Maslach, Leiter, 2011; Schaufeli, Maslach, Marek, 2018).

Bogata lista objawów przemawia za rozległością i wielowymiarowością zjawiska, choć zbyt nie ich uszczegóławianie może rozmywać istotę zaburzenia z powodu trudności w ustaleniu wag i proporcji między nimi. Niektóre z symptomów ustalone zostały na początku badań nad wypaleniem i można je obserwować w innych stanach stresu wywołanych trudnymi doświadczeniami życiowymi. Większość jest jednak specyficzna dla wypalenia (choć w różnych jego fazach) i niektóre mogą wydawać się przeciwstawne (np. depresyjność – agresywność). Mówi się też o dwóch typach wypalenia: aktywnym i pasywnym. W aktywnym wzrasta agresywność i złość, skłonność do irytacji, a w pasywnym spada aktywność, następuje izolacja i społeczne wycofanie. Również Okła i Steuden (1998) wskazują na dwie skrajne formy zachowań osób wypalonych: agresywną i ucieczkową. W agresywnej formie osoba stara się walczyć z sytuacją trudną, a w ucieczkowej ucieka od ludzi i od problemu. Analiza różnych koncepcji pod kątem niektórych objawów nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, czy są one determinantami, symptomami czy objawami. Zwraca się uwagę na mechanizm błędnego koła, gdzie symptomy mogą być zarówno przyczyną, jak i skutkiem.

Stanisława Tucholska porządkuje symptomy w czterech grupach: fizyczne, emocjonalne i behawioralne, rodzinne i społeczne oraz związane z pracą (Tucholska, 2013).

Symptomy fizyczne:

- dominujące poczucie zmęczenia,
- zaniedbywanie aktywności fizycznej,
- zakłócenia snu,

- utrata wagi i zaburzenia apetytu,
- obniżenie potrzeb seksualnych,
- nadużywanie alkoholu, leków, palenie tytoniu,
- częste choroby bez rozpoznawalnych przyczyn.

Symptomy emocjonalne i behawioralne:

- trudności w relaksowaniu się,
- utrzymujące się poczucie znużenia,
- obniżony nastrój,
- stała obecność negatywnych postaw i myśli,
- długotrwałe resentymy lub urazy wobec innych ludzi,
- regularnie występujące poczucie osamotnienia lub izolacji,
- nawracające lęki,
- poczucie pustki i brak celów.

Symptomy rodzinne i społeczne:

- obniżenie zainteresowania członkami rodziny,
- łatwiejsze wpadanie w irytację lub złość na członków rodziny,
- uchylanie się od obowiązków domowych,
- spędzanie większej ilości czasu poza domem,
- opór przed wspólnym wypoczynkiem,
- nadmierne oglądanie telewizji jako sposób ucieczki od problemów.

Symptomy związane z pracą:

- utrata zapału,
- poczucie, że wciąż brakuje na czasu na sprawy istotne,
- niechęć i opór przed codziennym wyjściem do pracy,
- rosnące poczucie niekompetencji,
- narastające niezadowolenie z pracy,
- utrzymująca się złość, żal, pretensje do otoczenia,
- pielęgnowanie urazów do przełożonych, kolegów i współpracowników,
- potrzeba skracania pracy,
- trudności w wyrażaniu opinii i ocen, własnego zdania,
- schematyczne i mało podmiotowe traktowanie swoich podopiecznych,
- niechęć do wprowadzania nowości, usprawnień w pracy,
- obniżenie identyfikacji ze swoją grupą zawodową.

Do pełnego obrazu dodać należy zaburzenia w sferze poznawczej związanej z pamięcią, koncentracją, uwagą, myśleniem i uczeniem się. Mogą wystąpić: sztywność i schematyczność myślenia, trudności w podejmowaniu decyzji czy poczucie bycia złapanym w pułapkę. Jednym z istotnych objawów wypalenia zawodowego jest cynizm, który widoczny jest właśnie w sferze poznawczej. Na poziomie interpersonalnym objawia się zdehumanizowaną percepcją biorcy, natomiast na poziomie organizacyjnym dotyczy roli pracy (Schaufeli i Enzmann, 1998).

Etapowość zjawiska

Aby pokazać dynamikę zjawiska, należy przedstawić jego etapowość. Różni badacze problemu nieco odmiennie to ujmują, jednak dynamiczne aspekty koncepcji Edelwicha i Brodsky'ego (1980) ukazują czterostopniowe postępujące rozczarowanie (Tucholska, 2009).

Entuzjizm – cechuje on pracowników w początkowym okresie kariery zawodowej i wyraża się nasileniem idealizmu, obecnością licznych planów i zamierzeń związanych z pracą zawodową. Na ogół towarzyszą temu mało realistyczne oczekiwania i nadzieje. Charakterystyczne dla pracowników w tym okresie są: energia, wytyczanie sobie trudnych celów zawodowych, gotowość do podejmowania ciężkiej pracy i angażowania się w różnorodne zadania, wynikające z pełnionych ról. W tej fazie dominuje nastawienie zadaniowe, stąd pracownicy nie liczą się zbyt z ograniczeniami, często obserwuje się u nich skłonność do przeceniania swoich możliwości, czasami ogarnia ich wręcz poczucie omnipotencji. Praca jest dla nich celem życia i całkowicie się jej oddają. Całą przestrzeń psychiczną wypełnia aktywność zawodowa, pochłaniając czas i energię.

Stagnacja – nazywana często fazą „zawieszenia broni” – charakteryzuje się wyciszeniem i wzrostem krytycyzmu, będących efektem zarówno zdobytych doświadczeń zawodowych, jak i doznanych rozczarowań. Występujące w początkowym okresie pracy maksymalistyczne, a przez to nierealistyczne oczekiwania, po konfrontacji z rzeczywistością ulegają wyraźnej korekcie i urealnieniu. Przykładowo: po pewnym okresie stażu pedagogicznego i zdobytych doświadczeniach w pracy z uczniami, nauczyciel pragnie już tylko przez 15 minut utrzymać uwagę uczniów i zainteresować ich referowanym tematem, a nie przez całą lekcję, jak to zakładał w początkowym okresie pracy. Ponadto w tej fazie pracownicy już nie są skłonni poświęcać aktywności zawodowej całego swojego czasu. Rozsądniej dysponują swoimi siłami i energią. Wyraźniej wytyczają granice pomiędzy życiem osobistym i zawodowym, któremu do tej pory oddawali się bezgranicznie. Redukcji ulega również tendencja do emocjonalnego przeżywania problemów zawodowych, co jest charakterystyczne dla wstępnego okresu. W tej fazie wzrasta u pracowników koncentracja na własnych potrzebach i zaczyna dominować dążenie do ich zaspokojenia. Widoczne jest zainteresowanie komfortem pracy i dbałością o własną wygodę. Z czasem kwestiami istotnymi dla pracowników stają się czas pracy i wielkość wynagrodzenia. Wzrasta zainteresowanie czasem wolnym. W tej fazie wyraźnie łączy się zadowolenie z pracy z wynagrodzeniem za nią, zwraca się uwagę na oferowane świadczenia i coraz częściej wyraża się brak satysfakcji z finansowych gratyfikacji.

Frustracja – jest efektem doświadczonych rozczarowań zawodowych i następstwem niezaspokojenia potrzeb i pragnień, które jednostka łączyła z pracą. Jej nasilenie jest proporcjonalne do doświadczonej deprywacji. Edelwich i Brodsky wskazują na czynniki, które mogą potęgować negatywne doznania i prowadzić do wypalenia. Należą do nich: niska płaca, brak dostatecznego wsparcia i pomocy ze strony instytucji, brak właściwej organizacji pracy, niedostatek w zarządzaniu i kierowaniu placówką, niedostateczne wyposażenie w sprzęt i aparaturę. Pod wpływem doświadczanych napięć i rozczarowań dochodzi do rozregulowania procesów fizjologicznych i psychicznych. Fazę frustracji traktuje się jako kluczową dla procesu wypalenia. Osoba doświadczająca napięć i niespełnienia w trudnych dla siebie warunkach zewnętrznych, zaczyna odczuwać skutki stresu zawodowego widoczne w formie określonych symptomów. Może też podejmować próby regulowania swoich przykrych stanów wewnętrznych przy pomocy leków bądź używek.

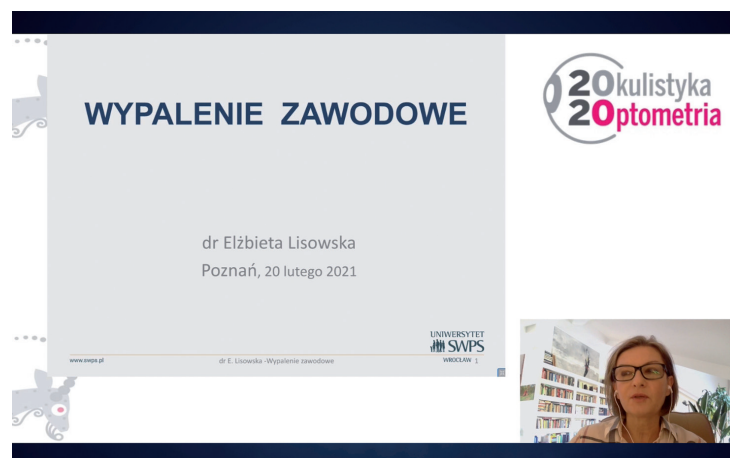
Apatia – jest pochodną doznanych rozczarowań i frustracji. W tej fazie narastają u pracownika tendencje izolacyjne, prowadzące do wycofywania się z aktywności zawodowej zarówno w sensie fizycznym, jak psychicznym. Fizyczne wycofywanie przybiera formy unikania czy ograniczania do minimum bezpośrednich kontaktów zarówno w relacji pracownik – klient, jak również w odniesieniu do współpracowników. W kontaktach zawodowych następuje przesunięcie punktu ciężkości z udzielania pomocy na jedynie doglądanie czy nadzór. Pojawia się niechęć do wchodzenia w bezpośrednie, bliskie relacje z innymi, widoczny jest opór przed codziennym chodzeniem do pracy. Konsekwencją takiego stanu jest wzrost absencji. W płaszczyźnie psychicznej wzrasta obojętność wobec spraw i problemów zawodowych, dotychczas ważnych i absorbujących. Pojawia się gotowość do przerzucania winy za niepowodzenia czy porażki na otoczenie. Widoczna staje się utrata pozytywnych uczuć do innych – współpracowników bądź podopiecznych, wzrasta tendencja do posługiwania się różnymi środkami kontroli, np. podaje się pacjentom leki uspokajające czy wdraża się rozbudowany system kar. Kontakty zawodowe stają się powierzchowne, mają miejsce epizody dekoncentracji w czasie pracy czy pograżanie się w marzeniach na jawie. Podejście do zadań dalekie jest od kreatywności, a wręcz przeciwnie – staje się stereotypowe i rutynowe. Przy dużym nasileniu tendencji izolacyjnych może dojść do psychicznego odrętwienia i pełnego zubożenia na problemy zawodowe, ale też i osobiste.

Skutki wypalenia

Wypalenie jest złożoną, wielowymiarową i odroczoną w czasie odpowiedzią na chroniczny stres w pracy. Jest procesem, który narasta powoli, najczęściej w sposób niezauważalny dla jednostki i jest bardzo trudny do odwrócenia. Jego istotą jest erozja psychiczna, jaka dokonuje się w człowieku w zakresie poczucia własnej wartości, godności osobistej i woli (Maslach, Leiter, 1997, s. 17). Prowadzi do licznych, utrwalonych zaburzeń w psychologicznym, społecznym, ale również fizjologicznym funkcjonowaniu jednostki (Demerouti i in., 2001; Maslach, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Schaufeli i Bakker, 2004). Szczególnie znaczenie dla spadku kondycji zdrowotnej pracownika ma poczucie wyczerpania fizycznego i psychicznego. Przedłużający się stan napięcia i zmęczenia skutkuje większą sztywnością myślenia, automatyzmem zachowań i tendencją do stereotypowego postrzegania otaczającej rzeczywistości. Coraz częściej zwraca się uwagę na wyraźne powiązanie pomiędzy wypaleniem a różnego typu formami uzależnień od środków psychoaktywnych (alkoholu, leków, nikotyny, narkotyków) (Maslach, Leiter, 2001; Grzegorzewska, 2006).

Powiązania między zdrowiem i wypaleniem są bardziej złożone i mogą się wzajemnie warunkować, szczególnie w obszarze zdrowia psychicznego (Tucholska, 2003). Zauważa się związki wypalenia z neurotyzmem, u osób wypalonych występują objawy niepokoju, depresyjności, labilności emocjonalnej, lękliwości, poczucie porażki i osaczenia, koncentracja na sobie z równoczesnym zaniżeniem samooceny, poczuciem winy i brakiem akceptacji siebie. W opinii Maslach skutki te mogą być efektem niedostatecznych umiejętności zaradczych jednostki wobec działania stresorów. Natomiast osoby bardziej dojrzałe psychicznie, wewnętrznie zintegrowane, będą sobie radzić lepiej z różnego typu stresorami i będą mniej podatne na wypalenie (Jenkins, Maslach, 1994).

Negatywne skutki wypalenia widoczne są przede wszystkim w płaszczyźnie zawodowej. Pracownicy w zaawansowanym stadium wypalenia wycofują się z aktywności zawodowej i pełnionych ról, często wybierają absencję bądź skracają czas pracy, jednocześnie wykazując postawę gotowości do jej porzucenia (



Sęk 2000; Maslach, Leiter, 2001; Bakker i in., 2003; Ogińska-Bulik, 2006; Terelak, 2007). Jeśli nawet pracownik w takim stadium w pracy pozostaje, jest mało efektywny, a jakość świadczonych przez niego usług jest bardzo niska (Hakannen i in., 2006). Przyjmuje postawę minimalistyczną – robi tylko to, co musi, przejawia niechęć do wszelkich innowacji mających na celu podniesienie wydajności pracy czy jakości pełnionych usług. Nie czuje więzi z miejscem pracy i ze współpracownikami, a relacje z innymi mogą być trudne, o czym decyduje niedostateczna kontrola emocjonalna, powodująca wzrost drażliwości, niecierpliwłość, wrogość i agresję. Zatem rola takiej osoby w grupie polega na jej dezintegracji z racji większej konfliktowości i roszczeniowości, ale i również z racji negatywnej postawy do pracy i obowiązków (Maslach, Leiter, 2001). Wykonywane czynności zawodowe spotykają się z negatywną oceną, co zmniejsza jego zadowolenie i satysfakcję. Zatem obecność wśród pracowników osoby w zaawansowanym stadium syndromu stanowi niebezpieczeństwo bardzo niekorzystnych zmian relacji w grupie zawodowej, dezintegrujących działanie zespołu i demobilizujących poszczególnych pracowników (Bakker i in., 2006).

Wypalenie nie pozostaje również bez wpływu na życie osobiste i rodzinne pracowników. Łączy się to z ich większą drażliwością, konfliktowością i poczuciem wyczerpania. Ponad 40% badanych przyznaje, że odreagowuje stres i problemy w pracy na swoich bliskich.


Charakterystyczny jest dla nich spadek empatii, chłód emocjonalny, surowość oraz podejrzliwość łącząca się z nasileniem mechanizmu projekcji (Schaufeli, Enzmann, 1998).


Konkludując, syndrom wypalenia zawodowego jest zjawiskiem złożonym, o strukturze wielopoziomowej i wieloaspektowej. Następstwa są rozległe i nie ograniczają się tylko do zawodowej sfery, lecz wykraczają daleko poza nią na wszystkie możliwe aktywności jednostki.

czynniki indywidualne

1. Tworzenie swojego idealnego obrazu przyjmując postawę nieomyślności i wyższości
2. Stosowanie niewłaściwych strategii radzenia sobie
3. Zakłócenia
4. Poszukiwanie egzystencjalnego znaczenia w sferze zawodowej
5. Mistycyzm zawodowy

UNIWERSYTET SWPS
WARSZAWA





Podsumowanie

Analiza zjawiska jako problemu – nie tylko zawodowego – skłania do refleksji odnośnie prewencji i interwencji, bo chociaż wypalenie zawodowe nie jest jednostką chorobową, może mieć poważne konsekwencje indywidualne, organizacyjne i społeczne. Jednak procesualny charakter syndromu może stanowić trudności w uchwyceniu jego początku. W prewencji istotny jest przede wszystkim kontekst zawodowy i właściwe dopasowanie między zasobami, kompetencjami i potrzebami pracownika a specyfiką roli zawodowej. Istotne również może okazać się wsparcie psychologa lub psychoterapeuty, który będzie w stanie zdiagnozować problem niedopasowania jednostki do środowiska pracy.

Działania terapeutyczne podążać powinny zatem w dwóch kierunkach. Pierwszy z nich, zgodny ze społeczno-poznawczym modelem wypalenia, który podkreśla nieprawidłowe schematy poznawcze w jego etiologii zakłada, że terapia powinna odbywać się w podejściu poznawczo-behawioralnym, w którym podstawą jest uczenie się i nabywanie nowych doświadczeń (Sęk, 2008). Natomiast drugie działanie terapeutyczne opierać się powinno na podejściu humanistyczno-egzystencjalnym (Pines, 2000), które skłania do refleksji nad własnym życiem, wyborami i poczuciem niezależności oraz ujmuje filozoficzne wątki rozwoju osobowości. Podejście to nawiązuje do egzystencjalnego modelu wypalenia zawodowego, w którym widocznym jest brak poczucia sensu oraz narastające rozczarowanie pracą (Stawiarska, 2016).

Wymagane są więc działania pomocowe i terapeutyczne, a w przypadku działań profilaktycznych uwzględnić należy strategie pozytywne, które polegają na wzmacnianiu zasobów podmiotowych i środowiskowych. Jest to przygotowanie do roli zawodowej, rozwijanie umiejętności społecznych, radzenie sobie z emocjami, okazywanie empatii i zaangażo-

wania oraz wsparcie społeczne. Ważne jest optymistyczne nastawienie do życia, umiejętność poszukiwania wzmocnień w pracy i poza nią oraz kształtowanie możliwości kontroli i wpływu na zdarzenia (Lisowska, 2012). Wśród strategii zarządzania stresem w pracy – czyli na poziomie instytucjonalnym – zasadną wydaje się potrzeba

profesjonalnego wsparcia w formie superwizji pracy zawodowej jako metody umożliwiającej pogłębienie rozumienia własnych zachowań oraz motywów postępowania. Jest to również istotne w kontekście sposobów odreagowania silnych emocji oraz uzyskania wsparcia psychologicznego zapobiegającego utrwaleniu dezadaptacyjnych mechanizmów radzenia sobie ze stresem. Proces konsultacyjny w postaci superwizji powinien stanowić wymóg formalny u wszystkich profesjonalistów zajmujących się pomaganiem innym, gdyż jej celem jest ochrona własnego zdrowia psychicznego i dobrostanu, zachowanie wrażliwości i indywidualnego wymiaru kontaktu z biorcą, a także dobro instytucji (Mańkowska, 2016).

Ponieważ w wypaleniu na poziomie indywidualnym charakterystyczny jest istotnie obniżony poziom energii, negatywne emocje i obniżenie możliwości regeneracji po odpoczynku, to nie będą skuteczne strategie stosowane jak przy zwykłym zmęczeniu. Konieczne będzie wypracowanie nowych wzorców funkcjonowania poprzedzone poznawczym opracowaniem problemu. To może wymusić decyzję o zmianie pracy lub skorzystanie z profesjonalnej pomocy.

W uzupelnieniu

W międzynarodowej klasyfikacji chorób ICD-11 [17] wypalenie nie jest kategoryzowane jako choroba i nawet umieszczone jest wśród czynników niebędących chorobami, ale jednak mogące wpływać na stan zdrowia (kod klasyfikacji: QD85). Umiejscowione jest w kategorii, która jednoznacznie sugeruje związek z pracą zawodową, czego nie było w poprzedniej wersji ICD-10. Jest to zatem syndrom będący rezultatem przewlekłego stresu w pracy, z którym nie można sobie skutecznie poradzić (*Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed*). W poprzedniej wersji ICD-10 wypalenie również klasyfikowane było nie jako choroba, a jako czynnik wpływający na

stan zdrowia lub wymuszający kontakt z opieką medyczną i przypisane było do kategorii: problemy w radzeniu sobie z trudnościami życia (*problems related to life-management difficulty*). Opis i definicja samego wypalenia była lakoniczna i w zależności od tłumaczenia brzmiała: stan znacznego wyczerpania lub stan znacznego wyczerpania życiowego (*state of vital exhaustion*).

W najnowszej klasyfikacji ICD-11 została doprecyzowana definicja zjawiska, a trzy wymiary składające się na ów syndrom to: 1. wyczerpanie lub brak energii, 2. cynizm, negatywizm i zdystansowanie się wobec pracy, 3. zmniejszone poczucie własnej skuteczności.

Podkreśla się, że wypalenie należy odróżnić od innych zaburzeń wynikających ze stresu, lęku, zaburzeń nastroju czy zaburzeń przystosowania się do trudnych wydarzeń życiowych. Zatem chociaż w ICD-11 wypalenie zawodowe nadal nie jest sklasyfikowane jako osobna jednostka chorobowa – a tylko w przypadku choroby lekarz może wystawić zwolnienie lekarskie – od 1 stycznia 2022 roku lekarz będzie mógł postawić diagnozę na podstawie ww. trzech wymiarów syndromu i zaświadczyć o niezdolności do pracy. Owa diagnoza powinna być traktowana jako wstępna i będzie wymagać dalszej diagnostyki w konsultacji z lekarzem specjalistą.

Piśmiennictwo

1. A. B. Bakker, W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, T. W. Taris. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 2018; vol. 22: 187–200
2. T. Chirkowska-Smolak. Zaangażowanie w pracę w kontekście dopasowania człowieka do pracy. *Czasopismo Psychologiczne* 2012; 2(18): 185–194
3. J. Edewich, A. Brodsky. *Burn-out. Stages of disillusionment in the helping professionals*. Human Science Press, New York 1980
4. K. Golonka, J. Mojsa-Kaja, M. Blukacz, M. Gawłowska, T. Marek. Occupational burnout and its overlapping effect with depression and anxiety. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 2019; 32(2): 229–244 doi:10.13075/ijomh.1896.01323
5. K. Golonka, J. Mojsa-Kaja, K. Popiel, M. Gawłowska. Neuroanale korelaty zmęczenia i wyczerpania: przegląd wyników badań z zastosowaniem technik neuroobrazowania. W: M. Złowodzki, T. Juliszewski, H. Ogińska, A. Taczalska (red.). *Ergonomia wobec wyzwań nowych technik i technologii* (s. 219–242). Wydawnictwo Komisji Ergonomii PAU, Kraków 2016
6. A. Jaworowska. *Massimo Santinello Link Burnout Questionnaire. Polska Normalizacja*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2014
7. W. Łukaszewski. Wyczerpanie z perspektywy zasobowych koncepcji regulacji zachowania (s. 365–380). W: J. Brzeziński, L. Cierpiatkowska. *Zdrowie i choroba*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2008
8. B. Mańkowska. *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*. Wydawnictwo Harmonia 2017
9. Ch. Maslach. Wypalenie się: utrata troski o człowieka. W: H. Sęk (red.). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*. PWN, Warszawa 1994
10. Ch. Maslach, M. P. Leiter, W. B. Schaufeli. Measuring burnout. In: C. L. Cooper, S. Cartwright (Eds). *The Oxford Handbook of Organizational Wellbeing*. Oxford University Press, Oxford 2009, pp. 86–108
11. W. Okta, S. Steuden. Psychologiczne aspekty zespołu wypalenia. *Roczniki Psychologiczne* 1998, t. I
12. H. Sęk. O wzajemnym uzupełnianiu się metod jakościowych i ilościowych – doświadczenia z pola badań psychologii klinicznej. Głos w dyskusji. *Roczniki Naukowe KUL* 2010; 13,1: 69–74
13. H. Sęk. Zastosowanie teorii zachowania zasobów S. Hobfolla do interpretacji mechanizmów działania zasobów w świetle wybranych badań z zakresu psychologii zdrowia. W: E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.). *Teoria zachowania zasobów Stewana E. Hobfolla – polskie doświadczenia* (s. 65–80). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012
14. P. Stawiarska. *Wypalenie zawodowe w perspektywie wyzwań współczesnego świata*. Wydawnictwo Difin, 2016
15. S. Tucholska. Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. *Przebieg Psychologiczny* 2001; 44(3): 301–317
16. S. Tucholska. Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym. 2013. Pozyskano z: www.kul.pl/files/37/www/Wypalenie_materialy.doc
17. World Health Organization. 11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD-11) for Mortality and Morbidity Statistics (Version: 04/2019). <https://icd.who.int/browse11/l-m/en>