

# Syndrom wtórnego wypalenia zawodowego jako skutek relacji interpersonalnych w pracy



Dr ELŻBIETA LISOWSKA  
Uniwersytet Humanistycznospołeczny SWPS  
Wydział Zamiejscowy w Katowicach

Foto: archiwum Autorii

Spojrzenie na syndrom wypalenia zawodowego z perspektywy podmiotu i z perspektywy obserwatora zaangażowanego (odbiorcy usług, współpracownika) oraz ustalenie ich wzajemnych relacji, wydaje się dzisiaj szczególnie istotne. Aktualnie – bardziej niż kiedykolwiek – to właśnie relacje interpersonalne w miejscu pracy są najbardziej obciążające.

Jednym z objawów wypalenia jest depersonalizacja, która jest próbą zamachu na podmiotowość partnera, a także próbą zwiększenia psychicznego dystansu wobec osoby, z którą się pracuje. Współpraca z takimi osobami może powodować stres, negatywne emocje oraz przykre frustracje, a długotrwałe pozostawanie pod ich wpływem może być podłożem do pojawienia się rozczarowania, będącego solidnym budulcem wypalenia. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że osoby wypalone wzbudzają w odbiorcach niechęć, gniew, a nawet strach, a ponadto mają negatywny wpływ na jakość ich pracy i obniżają im motywację. Negatywne emocje, pogorszenie się jakości pracy i wreszcie przyjmowanie ich sposobu zachowania się, są szczególnie niebezpiecznymi kosztami tej relacji. Badani przyznają, że przyjmują sposób zachowania osób wypalonych – co wydaje się szczególnie niszczącym skutkiem takiej współpracy – i może przyczynić się do „zarażenia się” wypaleniem zawodowym.

Problematyka wypalenia zawodowego obecna jest w literaturze od ponad 40 lat jako problem społeczny. Maslach (1993) [5] podkreśla, że wypalenie – tak jak stres ekstremalny – często bywa konceptualizowane nie jako zjawisko wewnątrzpsychiczne, lecz w kontekście społecznych powiązań między ludźmi. 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 sytuacje trudne i obciążające, początkowo pojawia się tylko w kontekście pracy i długo pozwala normalnie funkcjonować w pozazawodowych sferach życia. Od dekady podejmuje się jednak próby rozszerzenia tego pojęcia na sytuacje życia codziennego, w których – mimo dużych wysiłków – osoba doświadcza niepowodzenia. Szczególnie istotne więc wydaje się spojrzenie na syndrom wypalenia zawodowego z dwóch perspektyw: z perspektywy podmiotu, jak i z perspektywy obserwatora zaangażowanego, oraz ustalenie ich wzajemnych relacji. To właśnie brak danych dotyczących stosowanych strategii radzenia sobie z syndromem, jak i jego wpływu na osoby pozostające w bliskim kontakcie zawodowym, skłania do podjęcia próby znalezienia odpowiedzi na te pytania.

Istotną składową wypalenia jest depersonalizacja, czyli obojętne traktowanie odbiorcy usług (pacjenta, ucznia, klienta, współpracownika), cynizm oraz niechciane i sformalizowane kontakty. Depersonalizacja – odczłowieczenie lub uprzedmiotowienie – jest próbą zamachu na podmiotowość partnera oraz próbą zwiększenia psychicznego dystansu wobec osoby, z którą się pracuje. Symboliczne odebranie biorycy człowieczeństwa i traktowanie go jako „przypadku” pozwala na mniejsze zaangażowanie się w relacje z nim, co może być świadomą lub nieświadomą formą ochro-

ny przed dalszym eksploatowaniem poważnie uszczuplonych już własnych zasobów emocjonalnych (Hełka, Lisowska, 2008, Głębocka, Lisowska, 2007) [1,2]. Jest skutkiem wyczerpania ogólnego i może powodować rozluźnienie więzi emocjonalnych z innymi ludźmi pozostającymi w kontakcie zawodowym. Relacje wynikające z takiej współpracy mogą powodować wiele negatywnych emocji, które łączą się ze wzrostem występowania problemów zdrowotnych oraz niszczeniem pozytywnej motywacji do pracy. Frustracja może być spowodowana zarówno złymi relacjami, jak i złą informacją zwrotną o wykonywanej pracy lub brakiem takiej informacji w ogóle (Lisowska, 2016) [4]. Permanentne działanie stresorów w miejscu pracy może prowadzić do stresu chronicznego, którego skutkiem mogą być choroby psychosomatyczne. Z badań wynika, że w warunkach sprzyjającego klimatu praca stanowi wyzwanie, a pracownicy chętnie przejmują na siebie odpowiedzialność, ale też chcą być odbierani jako wartościowi. Wśród aspektów tworzących klimat w pracy wymienia się: poziom zaufania, komunikację, wsparcie od przełożonego i współpracowników oraz przyjacielskie relacje. Klimat organizacyjny można rozpatrywać na pewnym kontinuum od sprzyjającego przez neutralny aż po niesprzyjający; w tym ostatnim przypadku na niesprzyjający klimat pracy składa się zła komunikacja, brak zaufania, brak wsparcia oraz złe relacje międzyludzkie. Współpraca z osobami wypalonymi w sposób zasadniczy wpływa na pogorszenie klimatu organizacyjnego, powodując negatywne emocje.

Zatem długotrwałe pozostawanie pod wpływem przykrych emocji, frustracji i wynikającego z nich stresu w związku z pracą z osobami wypalonymi, może być podłożem do pojawie-

nia się wtórnego syndromu wypalenia zawodowego. Empirycznej weryfikacji owej tezy dokonano dwukrotnie na przestrzeni dekad i okazało się, że wyniki nie różnią się istotnie, co pokazuje pewien niepokojący trend. Omówione poniżej badanie przeprowadzono na terenie różnych miast Polski w dwóch grupach zawodowych. Pierwszą grupę stanowili nauczyciele szkoły podstawowej, drugą grupę menedżerowie średniego i wyższego szczebla zarządzania, a także ich współpracownicy zwani dalej odbiorcami usług. Wszyscy odbiorcy usług to osoby blisko współpracujące z osobami wypalonymi. W przypadku nauczycieli byli to inni nauczyciele, a w przypadku menedżerów byli to inni menedżerowie – zarówno tego samego szczebla, jak i podwładni.

W badanych próbach wypalenie jest zdeterminowane przez emocjonalne wyczerpanie, co oznacza, że jest ono największym budulcem syndromu, a różnica widoczna jest w poziomie depersonalizacji; i jest to istotnie wyższe w grupie menedżerów. Źródłem stresu zarówno osób wypalonych, jak i odbiorców usług w kontakcie z innymi osobami wypalonymi są najczęściej zmęczenie, brak cierpliwości i zrozumienia. Nauczyciele w tej sytuacji wskazują również na przesadne oczekiwania pod ich adresem i brak sił w kontakcie, a menedżerowie na „szukanie dziury w całym” oraz wrażenie, że wypaleni sami nie wiedzą, o co im chodzi. Odbiorcy usług dodatkowo wskazują na złą atmosferę, brak zainteresowania współpracą, nieprzewidywalność zachowań, odmowę kontaktu, brak cierpliwości i trudność w zrozumieniu intencji. Nauczycieli najmniej stresuje brak sukcesów, a menedżerów najmniej stresuje niesprawiedliwość. Jako największe trudności we współpracy z wypalonymi obie grupy zgodnie wskazują na obniżenie motywacji do pracy, negatywny wpływ na pracę, wzbudzanie niechęci, gniewu i złości. Jeśli chodzi o reakcje na trudne i obciążające kontakty z osobą wypaloną, to obie grupy wskazywały na skrócenie lub przerwanie kontaktu, a za najważniejszą i najgroźniejszą z nich uznaje się odpowiedź tym samym zachowaniem. Dodatkowo część nauczycieli okazywała zdenerwowanie, niewiedzę, jak zareagować, wstyd i ucieczkę, natomiast menedżerowie wściekanie się, a najmniej lęk. Zaskakujące różnice widoczne są we wskazanych sposobach radzenia sobie z takimi współpracownikami. Nauczyciele okazują bezradność i próbują sobie radzić, wybierając głównie aktywność fizyczną, a incydentalnie sen i czytanie, natomiast menedżerowie są wściekli i wybierają głównie alkohol.

Otrzymane wyniki pozwalają odnieść się do zaprezentowanych w literaturze koncepcji wypalenia, a w szczególności do koncepcji C. Ma-

slach [5], na której oparto omawiane badania. Wypracowany przez badaczkę wielowymiarowy model wypalenia uwzględnia trzy podstawowe wymiary: emocjonalne wyczerpanie, depersonalizację i obniżone poczucie satysfakcji z pracy. Wyniki potwierdzają zgodność z powyższą teorią. Przeprowadzone badania nie dają jednak możliwości do określenia kolejności pojawiania się poszczególnych wymiarów wypalenia, a jedynie do oszacowania ich intensywności. W obydwu badanych grupach zawodowych wypalenie zawodowe zdeterminowane jest przez emocjonalne wyczerpanie, co wskazuje na znacznie uszczuplone zasoby emocji wskutek wypalania się pierwotnego i wtórnego. Różnice widoczne są też w poziomie depersonalizacji – jest on istotnie wyższy w grupie menedżerów, co można tłumaczyć innym stylem radzenia sobie z trudnościami.

Maslach podkreśla, że kluczowymi dla wypalenia są obciążenia w pracy związane z nadmiarem obowiązków i konfliktami interpersonalnymi oraz niedostatek zasobów jednostki. Zasoby te mogą być środowiskowe lub jednostkowe i obejmują strategie zaradcze, wsparcie społeczne, autonomię oraz dyspozycje psychiczne odpowiednie do wykonywanego zawodu. W omawianych badaniach potwierdzają się te założenia, gdyż osoby wypalone wskazują na nadmiar obowiązków i konflikty interpersonalne jako szczególnie wyczerpujące, co z kolei prowadzi do stosowania nieodpowiednich strategii radzenia sobie. Wzrastające napięcie powoduje wyczerpanie i cynizm, które są charakterystyczne dla wypalenia.

Wnioskiem szczególnie interesującym z punktu widzenia problemu zawartego w tytule niniejszej publikacji jest negatywny wpływ wypalenia zawodowego na pracę innych osób. Potwierdziło się bowiem założenie o tym, że osoby wypalone pogarszają jakość pracy swoich współpracowników. Zaskakujące były spodziewane reakcje oraz ich siła, ponieważ osoby będące w kontakcie zawodowym z wypalonymi, najczęściej spodziewają się agresji, irytacji i cynizmu, a w najmniejszym stopniu życzliwości i smutku. Interesującym wynikiem jest to, że zarówno odbiorca usług, jak i sama osoba wypalona spodziewają się tych samych reakcji osoby wypalanej w różnych sytuacjach zawodowo trudnych. Zatem można przypuszczać, że osoba wypalona dokładnie wie, jakie konsekwencje ma jej zachowanie dla innych osób. Wyniki potwierdzają więc tezę, że dłuższe przebywanie z osobami wypalonymi może przyczynić się do powstania wtórnego zespołu wypalenia (Lisowska, 2008) [3]. Istotnie część badanych przyznaje, że zaczyna odpowiadać podobnym zachowaniem, co wydaje się szczególnie rujnującym skutkiem takiej współpracy.

Uzyskana wiedza w toku przeprowadzonych badań nie tylko potwierdza wielowymiarowość zjawiska, ale pozwala również szerzej spojrzeć na syndrom wypalenia zawodowego. Przyjęta perspektywa osoby wypalającej się, ale też osoby współpracującej z nią pokazuje, że skutki wypalenia są bardzo rozległe. Niemniej okazało się, że zjawisko wypalenia zawodowego nie wystąpiło w badanych grupach z najwyższą intensywnością i częstotliwością. Relatywnie niskie wskaźniki nauczycieli mogą sugerować, że wbrew obiegowej opinii nauczyciele nie są grupą zawodową szczególnie narażoną na wypalenie. Jak widać, wypalają się w różnym stopniu, są też tacy, którzy wypalenia nie doświadczają wcale, a w porównaniu z menedżerami osiągają na tej skali znacznie niższe wyniki. Zaskakujące jest, że choć w grupie menedżerów wskaźniki wypalenia były istotnie wyższe, przyczyna może tkwić w coraz lepszych sposobach radzenia sobie z obciążeniami w pracy i tym samym niedopuszczeniu do rozwoju syndromu.

Przeprowadzone badanie pokazało, jak poważnym problemem jest wypalenie zawodowe nie tylko na poziomie indywidualnym, ale również na poziomie interpersonalnym i społecznym. Brak danych w tej kwestii umożliwił do tej pory co najwyżej spekulacje dotyczące kosztów, jakie niesie ze sobą współpraca z osobami wypalonymi. Negatywne emocje, pogorszenie się jakości pracy i wreszcie przyjmowanie ich sposobu zachowania się są szczególnie niebezpiecznymi kosztami, które wprost mogą prowadzić do rozwinięcia się wtórnego syndromu w wyniku zarażenia się.

W ostatniej dekadzie nurt interpersonalny wydaje się być dominującym w zakresie przyczyn pojawienia się syndromu. To właśnie relacje interpersonalne są tymi najbardziej obciążającymi nas czynnikami i uszczuplającymi zasoby, osłabiając nasz dobrostan. Dobrostan według E. Nagoski i A. Nagoski to nie stan umysłu, a stan działania, czyli ciągła i wzajemna wymiana wsparcia. Wsparcie natomiast jest jednym z ważniejszych zasobów niezbędnych w budowaniu relacji i wzmacniający nasz dobrostan. Zatem lekarstwem na wypalenie jest nie tylko troska o siebie, ale troska o siebie nawzajem [6].

#### Piśmiennictwo

1. A. Hetka, E. Lisowska. *Managers' and teachers' burnout according to Stevan Hobfoll's conservation of resources theory*. Selected Proceedings of the IAREP/SABE 2008 Conference at LUISS in Rome. Paper no. 220 (12p), Luiss University Press. ISBN: 9788861050273
2. E. Lisowska, A. Gtebocka. Professional burnout and stress among Polish physicians explained by the Hobfoll Resources Theory. *Journal of Physiology and Pharmacology* 2007, vol. 58 (51): p. 243-252
3. E. Lisowska. *Korelaty i konsekwencje wypalenia zawodowego: perspektywa podmiotu i perspektywa obserwatora zaangażowanego*. Praca doktorska, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2008
4. E. Lisowska. *Syndrom wtórnego wypalenia zawodowego jako konsekwencja relacji interpersonalnych w pracy*. 2016
5. C. Maslach, W.B. Schaufeli. Historical and conceptual development of burnout. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (eds.). *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*. Taylor & Francis, Washington DC 1993
6. E. Nagoski, A. Nagoski. *Wypalenie. Jak wyrwać się z błędnego koła stresu*. Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2007