

TERESA CHIRKOWSKA-SMOLAK

ORGANIZACYJNE CZYNNIKI WYPALENIA ZAWODOWEGO

Wypalenie zawodowe, podobnie jak stres w pracy, w związku z przemianami cywilizacyjnymi i społecznymi, staje się coraz bardziej powszechnym doświadczeniem wśród pracowników współczesnych organizacji. Stres, który może prowadzić do wypalenia, łączyć należy z rosnącą indywidualizacją naszego społeczeństwa, coraz większą liczbą narcystycznych jednostek, zaabsorbowanych sobą, dążących do natychmiastowej gratyfikacji, wciąż niezadowolonych, wyalienowanych. Zmieniają się też wzorce kariery, charakter naszej pracy, relacje społeczne i klimat psychologiczny w organizacjach. Rośnie przy tym kompleksowość pracy – pracujemy więcej, dłużej, w szybszym tempie, bardziej intensywnie; zwiększają się wymagania dotyczące jakości naszej pracy. Gwałtownie rozwija się sektor usług społecznych, mających zastąpić nieformalne systemy wsparcia, a od specjalistów oczekuje się dużego zaangażowania emocjonalnego, przy czym ich autorytet jest coraz częściej kwestionowany. Przeładowani pracą, prezentujący postawy wobec klientów, które kłócą się często z ich odczuciami, niedoceniani, nieuzyskujący wystarczającego wsparcia i słabo wynagradzani członkowie współczesnych organizacji dają z siebie więcej, by uzyskać mniej i nawet nie mogą być pewni swego zatrudnienia. Naruszanie kontraktu psychologicznego, rosnące wymagania ilościowe i jakościowe, osłabienie autorytetu – wszystko to powoduje niezadowolenie z wykonywanej pracy, prowadzi do stanu przewlekłego zmęczenia, wyczerpania emocjonalnego, poczucia braku satysfakcji zawodowej¹.

W pewnym sensie podobne do stresu zawodowego, depresji, czy kryzysu wieku średniego, wypalenie zawodowe jest odrębnym zjawiskiem wymagającym uwagi. Pojęcie „wypalenie” jest powszechnie zrozumiałe i często używamy tej metafory, by wskazać na stopniową utratę energii i motywacji do pracy, na to, jak początkowy zapał i pasja stopniowo, prawie niezauważalnie, zamienia się w poczucie stałego przemęczenia, frustrację i poirytowanie. Praca nie daje już satysfakcji, odczuwamy pustkę. Bardziej niż świecę wypalającą się jednostajnie i całkowicie, zjawisko to przypomina rozładowywanie się akumulatora – dochodzi do niego wtedy, gdy wkładamy w swoją pracę więcej energii, aniżeli potrafimy zregenerować (gdy jedziemy na urlop mówimy o „ładowaniu baterii”). Wypalenie jest rezultatem długotrwałego braku

¹ Szerzej na ten temat np. M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Humaniora, Poznań 2002 i cytowana tam literatura.

równowagi pomiędzy tym, co inwestujemy, a tym, co otrzymujemy w zamian i jest to proces dynamiczny.

Wypalenie zawodowe jest zagadnieniem, którym naukowo zajmują się głównie psychologowie ze względu na poważne konsekwencje dla zdrowia jednostki – wypaleni pracownicy odczuwają fizyczne i psychiczne wyczerpanie, są stale poirytowani, mają trudności z koncentracją, depresyjny nastrój, odczuwają lęk bądź rezygnację, mają poczucie utraty sensu życia, cierpią na bezsenność, chroniczne bóle głowy, bóle mięśni, zaburzenia układu krążenia, mają problemy z oddychaniem i wiele innych objawów. Symptomy wypalenia występują zatem na poziomie poznawczym, emocjonalnym, fizycznym, behawioralnym i motywacyjnym. Wypalenie wiąże się też z różnego rodzaju negatywnymi zjawiskami dla przedsiębiorstwa, takimi jak brak przywiązania do organizacji, zwiększona absencja czy płynność kadr.

Konsekwencje tego nieprzyjemnego, dysfunkcjonalnego zjawiska ponoszą zarówno pracownicy, jak i zatrudniające ich organizacje, a zatem obie strony powinny być zainteresowane zmianą tego stanu rzeczy. Niezwykle istotne wydaje się poznanie czynników pozwalających lepiej przewidywać wypalenie i zapobiegać jego powstawaniu. W tym celu wielu badaczy próbowało zidentyfikować przyczyny (czy korelaty) wypalenia. Choć najczęściej psychologowie zajmowali się indywidualnymi czynnikami, wiele doniesień badawczych dotyczy także czynników sytuacyjnych związanych z pracą i strukturą organizacyjną. Informacje na temat jego wczesnych sygnałów pozwalają wypracować akcje zapobiegające wypalaniu i budujące zaangażowanie. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań na temat roli organizacyjnych czynników w powstawaniu wypalenia i zależności pomiędzy tym, w jaki sposób pracownicy postrzegają swoją organizację i swoje w niej miejsce, a poszczególnymi składowymi wielowymiarowego konstruktów wypalenia zawodowego.

I. WYPALENIE ZAWODOWE – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA

Pojawienie się w literaturze psychologicznej pojęcia wypalenia zawodowego (*burnout*) przypisuje się psychoterapeucie Herbertowi Freudenbergerowi. W 1974 r. w artykule zatytułowanym *Staff burn-out* opisał on swoje doświadczenia ze współpracy z wolontariuszami w ośrodku dla narkomanów. Definiował on wypalenie jako „stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody”². Oprócz poczucia przemęczenia, autor wymieniał inne objawy towarzyszące wypalaniu. Wypaleni pracownicy skarżyli się na objawy somatyczne (np. częste bóle głowy, zaburzenia postrzegania, bezsenność), mieli skłonność do reagowania złością. Często sięgali po leki, które miały im pomóc zrelaksować się i odpocząć, z przekonaniem, że mają nad tym

² H. Sęk, *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, w: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa 2009, s. 35.

pełną kontrolę. Niewielkie nawet zwiększenie wymagań sprawiało, że czuli się przeciążeni pracą, na co głośno narzekali. Gniewnym reakcją towarzyszyły postawy podejrzliwości, np. poczucie, że wszyscy chcą ich wykorzystywać, a stąd już krok tylko do nadmiernej pewności siebie i skłonności do zachowań nadmiernie ryzykownych. Skoro nabywali przekonania, że wiedzą wszystko lepiej od innych, to stawali się oporni na zmiany, uparci, usztywniali się, na adaptację do zmian byli zbyt zmęczeni, nie rozwijali się, nie podnosili swoich kompetencji zawodowych. Wszelkie sugestie ze strony współpracowników były przez nich krytykowane i odrzucane, stawali się z czasem coraz bardziej cyniczni i przejawiali negatywne postawy wobec swojej pracy i współpracowników. Można było zaobserwować u nich rys depresyjny, zamykali się w sobie, coraz więcej czasu spędzali w pracy, ale coraz mniejsze mieli osiągnięcia, jak gdyby przesiadywali w pracy, bo nie mieli dokąd pójść. Bliscy, choć zauważali zachodzące zmiany, to ich nie rozumieli, a dodatkowo przez ciągłe przesiadywanie w pracy więzi z bliskimi się osłabiały³.

Wiedza na temat wypalenia pochodziła początkowo głównie z klinicznych studiów przypadków i obserwacji, na tej podstawie można było zauważyć pewien rys wspólny występujący u wypalonych pracowników: mówili oni o wyczerpaniu emocjonalnym, „wypraniu” ze wszelkich uczuć, rozwijały się u nich negatywne postawy wobec swoich klientów czy pacjentów i towarzyszył temu kryzys poczucia kompetencji. Wiązano to zjawisko z wyczerpywaniem się fizycznym i psychicznym podczas pomagania innym, dotyczyło zatem, zdaniem badaczy, pracowników wykonujących zawody społeczne angażujące emocjonalnie: lekarzy, pielęgniarek, nauczycieli, pracowników socjalnych. Ze względu na zawężanie zjawiska do zawodów obciążających emocjonalnie, obecnie również w Polsce dysponujemy wynikami licznych badań dotyczących wypalenia głównie wśród nauczycieli i przedstawicieli zawodów medycznych.

Najbardziej znana badacz zjawiska wypalenia, Christina Maslach, definiowała je jako „zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonania osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”⁴. Swoją koncepcję tworzyła początkowo na podstawie informacji uzyskiwanych z wywiadów przeprowadzanych z osobami świadczącymi usługi społeczne, czy profesjonalnie zajmującymi się pomaganiem, potem jednak rozpoczęła szeroko zakrojone badania empiryczne. Na tej podstawie sformułowała wniosek, że opisywane przez nich doświadczenia dają się pogrupować i że tworzą określone wymiary. Wielowymiarowy model Ch. Maslach i jej współpracowników zyskał dobre potwierdzenie empiryczne i stał się najbardziej popularną koncepcją wypalenia zawodowego. Zgodnie z tym modelem, wypaleni pracownicy nie tylko czują się wyczerpani fizycznie i emocjonalnie, ale też są podatni na rozczarowania, stają się cyniczni, wycofują się, coraz bardziej są przekonani o tym, że ich praca jest mało wartościowa, bezsensowna. Zaczynają wątpić w swoje umiejętności,

³ H. Freudenberger, *Staff Burn-out*, „Journal of Social Issues” 1974, nr 1, 159-165.

⁴ C. Maslach, *Burnout: A Multidimensional Perspective*, w: *Professional Burnout: Recent Developments and Research*, red. W. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek, Taylor&Francis, Londyn 1993, s. 19-32.

kompetencje, ale też, co gorsza, przestają szanować swoich klientów, czy wręcz cierpią awersję do ludzi, którym z założenia mieli pomagać.

Podstawowym wymiarem jest emocjonalne wyczerpanie. Jest ono subiektywnym poczuciem nadmiernego zmęczenia i wyczerpania zasobów. Towarzyszy temu poczucie wyeksploatowania zawodowego i braku możliwości regeneracji sił. Brak energii fizycznej i psychicznej oraz pustka uczuciowa sprzyjają rozluźnieniu więzi emocjonalnej ze współpracownikami. Wyczerpanie nie jest po prostu tylko odczuwane, raczej, zdaniem Ch. Maslach i M. Leitera, prowadzi do podejmowania działań dystansujących emocjonalnie i poznawczo jednostkę od pracy, prawdopodobnie jest to sposób radzenia sobie z przeciążeniem pracą. Próby zdystansowania się od różnych aspektów pracy (cyznizm, depersonalizacja) są bezpośrednią reakcją na wyczerpanie. Cynizm/depersonalizacja to drugi, obok wyczerpania, ważny wymiar wypalenia zawodowego, jest to, jak to określiła Maslach, „utrata troski” o ludzi, z którymi się pracuje. W rezultacie zaczyna się od nich dystansować, traktować w sposób mechaniczny⁵.

Ch. Maslach twierdzi, że wypalenie jest odpowiedzią organizmu na stres związany z pracą wyczerpującą emocjonalnie, stawiającą przed pracownikami wysokie wymagania, odpowiedzialną. Niemożność sprostaną utrzymującym się wysokim wymaganiom w sposób, jaki pracownik uznaje za zgodny z akceptowanymi przez siebie standardami powoduje zbyt duże koszty psychologiczne. Pracownik zaczyna się bronić przed np. wyczerpującymi relacjami poprzez zwiększanie emocjonalnego dystansu i depersonalizowanie, jednak jest to zawodna strategia. Radzenie sobie z negatywnymi emocjami, które towarzyszą takiej pracy, polega na zmniejszaniu osobistego zaangażowania przy jednoczesnym pomniejszaniu jej wartości. W rezultacie pracownik traci satysfakcję z pracy i ma poczucie słabych osiągnięć zawodowych. A zatem trzeci wymiar wypalenia odzwierciedla samoocenę jednostki, obniżone poczucie dokonań osobistych (*reduced personal accomplishment*) – negatywne ocenianie własnej pracy i kompetencji zawodowych. Odnosi się do poczucia braku kompetencji, osiągnięć zawodowych i małej wydajności. Nieskuteczność (lub obniżony poziom osiągnięć) jest związana często z dwoma poprzedzonymi wymiarami, choć czasami jest bardziej niezależna od nich. Bliski współpracownik Ch. Maslach, kanadyjski psycholog Michael Leiter, po przeprowadzeniu szeregu wywiadów z osobami wypalonymi, zaproponował włączenie tego wymiaru do modelu. Zaobserwował u nich coś, co nazwał kryzysem poczucia kompetencji⁶.

Tak rozumiane wypalenie wiązano początkowo z wykonywaniem pracy wymagającej intensywnych kontaktów z ludźmi, potem jednak zauważono, że symptomy wypalenia zawodowego można obserwować także u przedstawicieli tych zawodów, w których intensywność kontaktów z ludźmi jest mniejsza. Dla Christiny Maslach wypalenie jest raczej kwestią dopasowania ludzi do pracy, nie należy zatem ograniczać tego zjawiska do zawodów społecznych. W związku

⁵ C. Maslach, M. Leiter, *Early predictors of job burnout and engagement*, „Journal of Applied Psychology” 2008, nr 3, s. 498-512.

⁶ Idem, *The truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.

z tym, autorzy podjęli się próby wypracowania bardziej uniwersalnej koncepcji wypalenia. Do opisu wyodrębnionych trzech podstawowych dymensji wypalenia użyli zmodyfikowanych opisów symptomów wypalenia:

- wyczerpanie emocjonalne zastąpiono samym wyczerpaniem, które dotyczy zarówno funkcjonowania emocjonalnego, jak i kondycji fizycznej jednostki,
- depersonalizację zastąpiono bardziej ogólnym określeniem „cynizm”, który rozumiano jako zdystansowaną postawę wobec pracy, ale również jako chłód i obojętność wobec podopiecznych czy klientów,
- poczucie braku osiągnięć osobistych zawężono do poczucia obniżonej efektywności zawodowej⁷.

Badacze wyjaśniają to zjawisko najczęściej na gruncie teorii stresu w pracy, gdyż występowanie stresu jest warunkiem koniecznym dla rozwoju wypalenia. Jego podstawę – jak zauważa H. Sęk – stanowi zgeneralizowane doświadczenie niepowodzenia w zmaganiu się ze stresem. Gdy zdolności radzenia sobie ze stresem ulegają załamaniu, rozwija się wyczerpanie emocjonalne⁸. Poszczególni badacze zjawiska wypalenia do jego wyjaśnienia wykorzystywali zarówno ogólne teorie stresu (jak np. H. Sęk opierająca się na teorii Lazarusa), jak i teorie stresu w pracy (jak np. W. Schaufli i A. Bakker, wykorzystujący rozszerzony model R. Karaska wymagań-zasobów). Ch. Maslach i M. Leiter odwoływali się do modelu indywidualno-środowiskowego dopasowania (*person-environment fit model, P-E*), wychodząc z założenia, że dokładniejsze dopasowanie pomiędzy jednostką a pracą sprzyja lepszemu przystosowaniu i zmniejszenia stresu. Zgodnie z tym modelem, interakcja pomiędzy środowiskiem pracy a określonymi właściwościami pracownika wywołuje napięcia związane ze stresem. Niedopasowanie jednostki do pracy występuje wtedy, gdy kompetencje pracownika są zbyt niskie wobec wymagań środowiska, albo zasoby dostępne w środowisku nie spełniają oczekiwań i potrzeb człowieka – niedopasowanie spowodowane jest zatem deficytem występującym u jednostki lub nadmiernymi wymaganiami środowiskowymi (ale może to być również zbyt mała złożoność pracy)⁹. Model wypalenia, w którym kluczową rolę odgrywał poziom spostrzeganej zgodności, zakładał, że im większe jest niedopasowanie jednostki do pracy, tym większe będzie prawdopodobieństwo wypalenia i odwrotnie – im lepsze dopasowanie, tym większe prawdopodobieństwo, że pracownik będzie zaangażowany w swoją pracę. Niedopasowanie nie musi być stale doświadczane, może być okresowe, zmieniać się w czasie (np. w wyniku zmian organizacyjnych, gdy zmienia się zakres obowiązków pracownika, do których po jakimś czasie się dostosowuje zdobywając nowe umiejętności), nie musi być też obiektywne. Do wystąpienia stresu wystarczy, że pracownik spostrzeża rozbieżność pomiędzy wyobrażeniami na własny temat a przekonaniem na temat środowiska, w którym wykonuje pracę¹⁰.

⁷ Idem, *Early...*; patrz też: R. Cieślak, C. Benight, *Wsparcie społeczne a wypalenie zawodowe – nowe perspektywy badań*, w: red. J.M., Brzeziński, L. Cierpiałkowska, *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki. Prace dedykowane Pani Profesor Helenie Sęk*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

⁸ H. Sęk, op. cit.

⁹ R. Van Harrison, *Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy*, w: G. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987, s. 260-305.

¹⁰ C. Maslach, M. Leiter, *The Truth...*, s. 42 i n.

II. ŹRÓDŁA WYPALENIA ZAWODOWEGO

Badacze wypalenia zawodowego wskazują zazwyczaj na jego trzy zasadnicze źródła: pierwsze związane jest ze strukturą osobowości, drugie ze specyfiką relacji interpersonalnych, a trzecie z czynnikami organizacyjnymi.

Chociaż wypalenie najczęściej traktowane jest jako subiektywny proces, w którym to, jak spostrzegane są stresory, jest ważniejsze od tego, jakie są obiektywne warunki w pracy, to stosunkowo niewiele jest wyników badań prezentujących istotne związki ze zmiennymi indywidualnymi: demograficznymi i osobowościowymi. Zaobserwowano na przykład nieco wyższe wskaźniki wypalenia u ludzi młodych, brak jednoznacznych wyników na temat związków płci z wypaleniem¹¹. Jeśli chodzi o związek czynników osobowościowych i temperamentalnych, to badania takie były rzadziej przeprowadzane. Najczęściej uwzględniano w nich czynniki Wielkiej Piątki, spośród pięciu czynników osobowości istotna w zasadzie okazała się tylko neurotyczność z jej składowymi cechami: lękiem, wrogością, depresją, impulsywnością, nadwrażliwością i nieśmiałością¹². Związek wypalenia z ekstrawersją (która wiąże się z optymizmem, towarzyskością, entuzjazmem i energią) jest trochę słabszy i negatywny¹³.

W pozostałych badaniach dostrzec można pewien rys wspólny – wyższe wskaźniki wypalenia występują u osób o zewnętrznym poczuciu kontroli, radzących sobie w sposób unikowy ze stresem lub z niską samooceną. Dla przykładu, H. Sęk¹⁴ wymieniła skłonność do oceniania sytuacji w kategoriach zagrożenia, mechanizm unikania trudności (specyficzny typ kontroli, który łączy się z niskim poczuciem skuteczności zaradczej, poczuciem kontroli zewnętrznej) oraz nieracjonalne przekonania zawodowe. Z kolei J. Terelak¹⁵ do cech indywidualnych zalicza bierność, defensywność, zależność i niską samoocenę.

Czynniki interpersonalne wiążą się z relacjami pracownik–klient instytucji (wiąże się to z emocjonalnym zaangażowaniem pracownika w sprawy klienta, co prowadzi do stopniowej utraty energii, a w konsekwencji do wypalenia zawodowego) oraz dotyczą kontaktów z przełożonymi oraz współpracownikami (konflikty interpersonalne, zaburzona komunikacja, rywalizacja, brak wzajemnego zaufania, mobbing).

Badacze zwracali również uwagę na rolę czynników organizacyjnych. C. Cherniss twierdził, że stres w pracy ma swoje źródło przede wszystkim

¹¹ W. Schaufeli, D. Enzmann, *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, Taylor & Francis, Londyn 1998, s. 127 i n.

¹² I. Deary, H. Blenkin, R. Agius, N. Endler, H. Zealley, R. Wood, *Models of Job-related Stress and Personal Achievement among Consultant Doctors*, „British Journal of Psychology” 87, 1996, s. 3-29; K. Zellars, P. Perrewe, W. Hochwarter, *Burnout in Health Care: The Role of the Five Factors of Personality*, „Journal of Applied Social Psychology” 30, 2000, s. 1570-1598.

¹³ S. Langelaan, A. Bakker, L. van Doornen, W. Schaufeli, *Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference?*, „Personality and Individual Differences” 40, 2006, s. 521-532.

¹⁴ H. Sęk, *Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 2, s. 93-98.

¹⁵ J. Terelak, *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.

w warunkach pracy, a w mniejszym stopniu zależy od cech jednostki. Gdy pracownik znajduje się w nieodpowiednim środowisku pracy, może sobie adekwatnie radzić ze stresorami podejmując aktywne działania. Skuteczne rozwiązywanie problemów i osiąganie celów podnosi jego poczucie kompetencji (zdaniem autora, jest to biegun przeciwny do wypalenia). Może też radzić sobie nieadekwatnie, rozwijając negatywne postawy, które prowadzą do wyczerpywania energii i mają tendencję do utrwalania się. Autor ten prowadził podłużne badania, którymi objął osoby rozpoczynające karierę w zawodach społecznych i wywiady z nimi powtórzył po 12 latach. Na tej podstawie wyróżnił pięć czynników stresu w pracy, które mogą prowadzić do rozwoju wypalenia zawodowego: wątpliwości dotyczące swoich kompetencji, trudni klienci/pacjenci, biurokracja, niemożność realizowania się oraz złe relacje interpersonalne. Pomimo przygotowania teoretycznego, osoby rozpoczynające swoją pracę zawodową wątpią we własne kompetencje, spotykają się z pacjentami, którym brak motywacji do współpracy, próbują nimi manipulować, czas pożera im praca papierkowa, brakuje im samodzielności, są uwikłani w politykę firmy. To, co było nowe i stanowiło wyzwanie, szybko przerodziło się w nudę i rutynę, a współpracownicy zamiast wspierać, pomagać i wskazywać drogę, rywalizują z nimi, uznają odmienne wartości i w rezultacie są dodatkowym źródłem napięcia. Wszystko to powoduje, że początkowe oczekiwania i optymistyczne podjęcie do pracy zawodowej zderzają się z ponurą rzeczywistością¹⁶.

Robert Golembiewski również podkreślał, że wypalenie zawodowe jest szkodliwym procesem, mającym wyjątkowo negatywne konsekwencje zarówno dla jednostki, jak i organizacji, w której pracuje. Powstaje jako rezultat stresu w pracy i powoduje konsekwencje psychofizyczne u pracownika, wpływa na jego wydajność, poziom i jakość usług oraz relacje z klientami. Wypaleni pracownicy, – zdaniem Golembiewskiego – są niezadowoleni z różnych aspektów swojej pracy – to, co robią, ma dla nich małe znaczenie, nie znają efektów swych starań, są nadmiernie obciążeni zadaniami, ich autonomia jest ograniczona, role niejasne, w zespole występują konflikty, a współpracownicy i przełożeni nie udzielają wsparcia¹⁷.

W różnych badaniach autorzy identyfikują podobne czynniki organizacyjne prowadzące do wypalenia: wysokie wymagania ilościowe i jakościowe, brak autonomii i wsparcia, złe relacje interpersonalne, konflikt ról i konflikt wartości. Interesująca wydaje się propozycja Ch. Maslach i M. Leitera, którzy wyróżnili sześć grup czynników organizacyjnych związanych z wypaleniem¹⁸. Jak twierdzą, wypalenie odzwierciedla przede wszystkim niełatwe relacje pomiędzy ludźmi a pracą. Podobnie jak z relacjami pomiędzy dwojgiem ludzi, tak samo między ludźmi a pracą złe relacje wskazują raczej na niedopasowanie pomiędzy nimi aniżeli na indywidualne słabości czy złe środowisko. Walka

¹⁶ C. Cherniss, *The Role of Professional Self-efficacy in the Etiology of Burnout*, w: *Professional Burnout...*, s. 135-149.

¹⁷ R. Golembiewski, *A Note on Leiter's Study: Highlighting Two Models of Burnout*, „Group Organization Management” 14, 1989, s. 5-13.

¹⁸ M. Leiter, Ch. Maslach, *Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout*, w: P. Perrewe, D. Ganster, (red.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, Elsevier, Oxford 2004, s. 91-134.

z wypaleniem polega na przywróceniu dopasowania, a nie jedynie na likwidowaniu negatywnych aspektów zatrudnienia, wymaga zatem współpracy zarówno z organizacją, jak i jednostką. Ch. Maslach i M. Leiter przeprowadzili badania kwestionariuszowe i wywiady dotyczące wypalenia w różnego typu organizacjach w kilku krajach. Na ich podstawie zauważyli, że najczęściej niedopasowanie pomiędzy pracą a jednostką występuje w jednym z sześciu obszarów:

- przeciążenie pracą (za dużo pracy, niewystarczające zasoby) – jest to najczęściej wymieniane źródło wypalenia; zwiększone obciążenie pracą ma silny związek z wypaleniem, zwłaszcza z wymiarem „wyczerpanie”. Zmniejsza ono zdolność jednostki do sprostania wymaganiom w pracy. Dotyczy to sytuacji, w których dana osoba nie ma możliwości odpoczynku, dojścia do siebie po intensywnym wysiłku, czy to w pracy, czy w domu. Do wypalenia dochodzi wtedy, gdy przeciążenie jest stałym warunkiem pracy, a jednostka nie może odpocząć, odzyskać sił i równowagi;

- kontrola (drobiazgowa kontrola, brak wpływu, odpowiedzialność bez władzy) – problem powstaje szczególnie wtedy, gdy pracownik doświadcza konfliktu ról, tzn. kiedy trudno jest spełnić wymagania, oczekiwania lub są one wzajemnie sprzeczne, a także gdy role są niejednoznaczne, pracownik nie dysponuje wystarczającymi informacjami na temat charakteru bądź wymagań swojej roli w pracy. Aktywny udział w podejmowaniu decyzji wiąże się z wyższym poziomem skuteczności i niższym poziomem wyczerpania, zwiększa energię pracownika oraz poczucie jakości pracy¹⁹;

- wynagradzanie i docenianie (niewystarczające płace, niedocenianie) – niewystarczające wynagradzanie (finansowe, pozafinansowe) zwiększa podatność na wypalenie, gdyż obniża poczucie wartości jednostki i jej pracy, jest silnie związane z poczuciem nieefektywności i niekompetencji;

- relacje z innymi (izolowanie, konflikty, brak szacunku) – dotyczy to jakości relacji społecznych w pracy, takich jak konflikty, wzajemne wspieranie się, możliwość pracy w zespole. Wsparcie ze strony przełożonego najsilniej związane jest z wyczerpaniem, odzwierciedla wpływ przełożonego organizującego pracę na obciążenie poszczególnych członków zespołu. Wsparcie współpracowników najsilniej wiąże się ze skutecznością i jest odzwierciedleniem wartości pracownika w oczach kolegów. Ogólnie rzecz biorąc, im większe wsparcie i bardziej pozytywne relacje w pracy, tym większe zaangażowanie i mniejsze wypalenie;

- sprawiedliwość (dyskryminacja, faworyzowanie) – poczucie sprawiedliwości wiąże się z uczciwym traktowaniem na równi z innymi. Pracownicy, którzy nie są odpowiednio wynagradzani za swoją pracę, bądź nie dostrzegają równowagi w procesie wymiany społecznej, są bardziej narażeni na wypalenie;

- wartości (konflikty etyczne, praca mało sensowna) – odnosi się to do poznawczo-emocjonalnego znaczenia celów w pracy i oczekiwań. Wartości są motywatorem, który sprawia, że praca jest dla danej osoby atrakcyjna nie tylko dlatego, że zarabia się tam pieniądze. Gdy występuje konflikt wartości w pracy,

¹⁹ M. Leiter, *Perception of Risk: An Organizational Model of Burnout, Stress Symptoms, and Occupational Risk*, „Anxiety, Stress, & Coping” 18, 2005, s. 131-144.

rozbieżność pomiędzy celami organizacji, wymaganiami rzeczywistości, celami i oczekiwaniami pracownika, zaczyna on szukać rozwiązania – wyboru pomiędzy pracą, którą chciałby wykonywać, a tą, którą wykonywać musi. Kiedy praca wymaga zachowań niezgodnych z indywidualnym systemem wartości, to zaczynamy się zastanawiać, czy mamy dostosować swoje oczekiwania, czy realizować się w nowej pracy? Na wypalenie w związku z tym bardziej narażeni będą ci pracownicy, zwłaszcza młodzi, którzy mają mało realistyczne oczekiwania, są idealistycznie nastawieni wobec swojej pracy.

Zgodnie z koncepcją dopasowania, syndrom wypalenia rozwija się wtedy, gdy wymagania pracy i warunki, jakie stwarza organizacja, nie zaspokajają oczekiwań pracowników. Do takiej rozbieżności, może prowadzić, zarówno drobniagowa kontrola menedżerów, jak i niepewność, chaos czy niemożność podjęcia decyzji. Chodzi o spostrzeganie zgodności pomiędzy potrzebami pracowników a warunkami, jakie panują w organizacji w sześciu wymienionych obszarach.

III. BADANIA WŁASNE

Celem badania było określenie, w jakim stopniu czynniki organizacyjne mogą być odpowiedzialne za wypalenie zawodowe. Jest to ważne, gdyż pomoże lepiej poznać i zrozumieć mechanizm powstawania wypalenia. Interesujące wydawało się również to, czy zmienne demograficzne wiążą się z wypaleniem zawodowym, jaki jest związek pomiędzy wiekiem, płcią i stażem pracy a poszczególnymi składowymi wypalenia, w jaki sposób badani spostrzegają dopasowanie w poszczególnych obszarach pracy oraz czy istnieją jakieś zależności pomiędzy nimi?

W badaniu przyjęto założenie, że ocena dopasowania warunków środowiska pracy (w wyróżnionych sześciu obszarach) do oczekiwań pracowników będzie się wiązała w sposób istotny z wypaleniem zawodowym. Związek ten może być różny, jeśli wziąć pod uwagę poszczególne składowe wypalenia. Hipotezy główne sformułowano zatem następująco:

H1: dopasowanie w sześciu obszarach jest istotnie związane z poziomem wyczerpania,

H2: dopasowanie w sześciu obszarach jest istotnie związane z poziomem cynizmu,

H3: dopasowanie w sześciu obszarach jest istotnie związane z poziomem skuteczności zawodowej.

Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu i maju 2009 r. na próbie 185 przedstawicieli różnych zawodów – najwięcej wśród nich było pracowników administracyjno-biurowych, pozostali to sprzedawcy, przedstawiciele wolnych zawodów, budowlańcy, pracownicy gastronomii, pracownicy fizyczni, informatycy, nauczyciele i in. Były to osoby w wieku od 20 do 57 lat (średnia wieku wynosiła 34 lata), pracujący minimum pół roku. Chociaż osoba z najdłuższym stażem pracy przepracowała aż 38 lat, to w badanej grupie w obecnej firmie najdłużej pracują osoby mające staż ośmioletni, średnio staż

w obecnej firmie wynosi 4 lata, a na danym stanowisku 3 i pół roku. Kobiet było 53%, a mężczyzn 47%.

Wypalenie zawodowe było mierzone kwestionariuszem *Maslach Burnout Inventory – Genral Survey (MBI-GS)*, opracowanym przez W. Schaufeliego, Ch. Maslach, M. Leitera i S. Jackson w 1996 r. MBI-GS to narzędzie do pomiaru wypalenia, które może być zastosowane w odniesieniu do wszystkich zawodów. Zawiera 20 pozycji składających się na trzy skale: wyczerpania (np. „Praca przez cały dzień jest dla mnie naprawdę wyczerpująca”), cynizmu (np. „Przestałem się entuzjasmować swoją pracą”) i skuteczności zawodowej (np. „Moim zdaniem jestem dobry w mojej pracy”). W kwestionariuszu MBI-GS pozycje składające się na skalę wyczerpania i cynizmu są sformułowane negatywnie, a na skali skuteczności pozytywnie. Badani udzielają odpowiedzi na pytanie, jak często czuli się w określony sposób na skali 0-6, gdzie 0 oznacza „nigdy”, a 6 – „codziennie”.

W badaniu wykorzystana została również skala *AWLS (Areas of Worklife Survey)* – narzędzie to zostało opracowane przez M. Leitera do pomiaru czynników środowiska pracy, które mogą mieć wpływ na rozwój wypalenia. Mierzy ono dopasowanie pomiędzy aspiracjami i oczekiwaniami pracownika a takimi czynnikami organizacyjnymi, jak: obciążenie pracą, kontrola, docenianie i wynagradzanie, praca zespołowa, sprawiedliwość i wartości. Składa się ono z 38 pozycji, dotyczących sześciu obszarów pracy (29 pozycji) i pozycji dotyczących zmiennych demograficznych (płeć, staż pracy, stanowisko itp.). Badani ustosunkowują się do poszczególnych stwierdzeń na 5-punktowej skali (gdzie 1 oznacza „zupełnie się nie zgadzam”, a 5 „w pełni się zgadzam”).

Analiza psychometryczna obu narzędzi w odrębnym badaniu potwierdziła wartość polskiej wersji. MBI-GS cechuje się wysoką rzetelnością – dla tego testu α Cronbacha wynosiła od 0,84 dla skali cynizmu, 0,9 dla skali skuteczności, do 0,94 dla skali wyczerpania, rzetelność dla testu AWLS jest również zadowalająca: α Cronbacha wyniosła 0,69.

IV. WYNIKI BADAŃ I ICH INTERPRETACJA

Średnie wyniki w teście AWLS nie różniły się istotnie od średnich uzyskanych w badaniu przeprowadzonym przez M. Leitera na dużej próbie ($N = 8609$) kanadyjskich pracowników (tabela 1). Stosunkowo najlepiej oceniają oni swoje relacje ze współpracownikami (najwyższe dopasowanie do oczekiwania pod tym względem), natomiast najmniej zadowoleni byli – jak można się było spodziewać – z wynagradzania, doceniania i sprawiedliwości. Warto zwrócić uwagę na to, że zadowolenie z poziomu kontroli nie musi oznaczać dużej autonomii, a raczej dopasowanie do własnych potrzeb, tak jak niedopasowanie wynagrodzeń do potrzeb nie musi oznaczać niskich płac.

Analiza zależności pomiędzy spostrzeganym dopasowaniem w sześciu obszarach pracy (tabela 2 przedstawia odpowiednie interkorelacje) wskazała na wzajemne powiązania pomiędzy nimi, z wyjątkiem obciążenia pracą, które nie wiąże się prawie z żadnym z pozostałych obszarów. Można się było spodziewać

Tabela 1

Porównanie wartości dopasowania dla 6 obszarów pracy w badaniach kanadyjskich i polskich

Obszar pracy	Wyniki badań kanadyjskich		Wyniki prezentowanego badania	
	średnia	odchylenie standardowe	średnia	odchylenie standardowe
Obciążenie pracą	2,87	0,84	2,89	0,68
Kontrola	3,36	0,89	3,4	0,85
Docenianie i wynagradzanie	3,2	0,93	3,28	0,79
Relacje ze współpracownikami	3,46	0,84	3,47	0,8
Sprawiedliwość	2,84	0,83	2,98	0,7
Wartości	3,42	0,74	3,19	0,72

silniejszych zależności pomiędzy obciążeniem a np. docenianiem i wynagradzaniem (przeciążeni pracą, realizujący wysokie wymagania mogą uzyskiwać wyższe wynagrodzenie za swoją ciężką pracę) – słabe ujemne korelacje ($r = -0,16$) okazały się istotne na poziomie 0,05 i jest to jedyny istotny związek z pozostałymi obszarami (nadmierne obciążenie nie jest doceniane ani odpowiednio wynagradzane). Dziwi też brak związku ze sprawiedliwością czy kontrolą (zbyt wysokie wymagania badani mogą postrzegać jako niesprawiedliwe, lecz mogą też nie mieć poczucia braku wpływu).

Tabela 2

	Kontrola	Docenianie i wynagradzanie	Relacje ze współpracownikami	Sprawiedliwość	Wartości
Obciążenie pracą					
Korelacja Pearsona	,030	-,129	-,103	-,006	,087
Istotność (dwustronna)	,706	,096	,186	,939	,265
Kontrola		,426**	,111	,382**	,480**
		,000	,155	,000	,000
Docenianie i wynagradzanie			,199*	,458**	,377**
			,010	,000	,000
Relacje ze współpracownikami				,224**	,191*
				,004	,014
Sprawiedliwość					,450**
					,000

** , Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

* , Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

N = 166

Pozostałe obszary są ze sobą bardziej powiązane, chociaż też nie są to silne zależności. Istotny związek łączy kontrolę z wartościami, docenianiem i wynagradzaniem oraz sprawiedliwością – dopasowanie poziomu kontroli w organizacji do oczekiwań dotyczyło osób zadowolonych zarówno z charakteru pracy, jak i wynagrodzeń oraz postrzegających organizację jako sprawiedliwą. Może to sugerować, że autonomia w pracy i wpływ na podejmowane decyzje, jeśli są dopasowane do potrzeb pracowników, mogą pełnić funkcję motywacyjną. Nie miało to związku z wykonywanym zawodem (analiza wariancji ANOVA pokazała istotne różnice pomiędzy poszczególnymi grupami zawodowymi jedynie w odniesieniu do relacji ze współpracownikami, gdzie $F=2,57$, $df=14$, $p<0,01$).

Docenianie i wynagradzanie wiąże się – co oczywiste – ze sprawiedliwością, wartościami, relacjami ze współpracownikami (wyrażanie uznania dla dobrze wykonywanej pracy, docenianie włożonego wysiłku w istotny sposób przyczyniają się do budowania pozytywnych relacji interpersonalnych) i z kontrolą.

Weryfikacja głównych hipotez polegała na pomiarze związków pomiędzy sześcioma obszarami pracy a poszczególnymi wymiarami wypalenia (wyniki przedstawia tabela 3). Można było oczekiwać, że składowe wypalenia będą ze sobą silniej powiązane, a zwłaszcza że będzie występował silniejszy związek pomiędzy wyczerpaniem a cynizmem. Spośród trzech wymiarów, wyczerpanie i cynizm stanowią wymiary podstawowe, liczne doniesienia badawcze oparte na wielowymiarowej koncepcji wypalenia zawodowego wskazują na związek pomiędzy nimi (średnio korelacja wynosi ok. 0,55), można powiedzieć, że chodzą ze sobą w parze – występują u osób silnie doświadczających wypalenia. Może oczywiście tak się zdarzyć, że przez pewien czas wymagania w organizacji mogą być bardzo wysokie, pracownicy będą czuć się wtedy wyczerpani, jednak nie muszą się dystansować do swojej pracy. Poziom cynizmu może pozostawać niski, zwłaszcza gdy efektywnie potrafią sobie poradzić dzięki swoim zasobom (np. wysokim kompetencjom zawodowym). Odwrotnie może być w sytuacji, gdy pracownicy nie są nadmiernie obciążeni pracą, ale atmosfera jest zła, ludzie są traktowani niesprawiedliwie i bez szacunku. Niemniej wyniki na obu wymiarach są zazwyczaj spójne, a przeciwny układ (wyniki na jednej skali są wysokie, a na drugiej niskie) jest traktowany jako niestabilny i jako wczesny sygnał wypalenia zawodowego.

W niniejszym badaniu korelacja pomiędzy wyczerpaniem a cynizmem, choć wyraźna, była jednak niższa od przeciętnej korelacji we wcześniej przeprowadzonych badaniach i wynosiła $r=0,436$ ($p<0,001$), natomiast pomiędzy wyczerpaniem a zawodową skutecznością była ujemna oraz nieco słabsza i wynosiła $r=-0,257$ ($p<0,001$), silniejszy związek wystąpił pomiędzy cynizmem a poczuciem efektywności zawodowej $r=-0,503$ ($p<0,001$).

Porównanie średnich dla poszczególnych wymiarów pokazuje, że różnią się one w istotny sposób: dla pary wyczerpanie-cynizm $t=5,38$, $df=180$, $p<0,001$, dla pary wyczerpanie – zawodowa skuteczność $t=-7,26$, $df=180$, $p<0,001$, a dla pary cynizm-zawodowa skuteczność $t=-10,35$, $df=180$, $p<0,001$. Statystyki opisowe zaprezentowane w tabeli 4 pozwalają na sformułowanie wniosku, że badani mają wyższy poziom wyczerpania aniżeli cynizmu, może to

Tabela 3

Korelacje pomiędzy wypaleniem (trzema wymiarami) a sześcioma obszarami pracy

	Cynizm	Zawodowa skuteczność	Obciążenie pracą	Kontrola	Docenianie i wynagradzanie	Relacje ze współpracownikami	Sprawiedliwość	Wartości
Wyczerpanie	,436**	-,257**	,553**	-,167*	-,205**	-,159*	-,184*	-,214**
Korelacja Pearsona								
Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	,028	,007	,037	,017	,005
N	185	181	171	173	174	173	169	171
Cynizm		-,503**	,056	-,371**	-,306**	-,183*	-,320**	-,411**
		,000	,466	,000	,000	,016	,000	,000
		181	171	173	174	173	169	171
Zawodowa skuteczność			-,025	,370**	,398**	,171*	,377**	,387**
			,750	,000	,000	,026	,000	,000
			167	169	170	169	165	167
Obciążenie pracą				,017	-,118	-,103	-,006	,070
				,824	,127	,186	,939	,368
				168	169	166	166	168
Kontrola					,431**	,109	,382**	,497**
					,000	,158	,000	,000
					171	168	167	169
Docenianie i wynagradzanie						,184*	,458**	,383**
						,016	,000	,000
						169	166	170
Relacje ze współpracownikami							,223**	,190*
							,004	,014
							167	168
Sprawiedliwość								,450**
								,000
								166

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

sugerować, że chociaż czują się przeciążeni pracą, to w pozostałych obszarach pracy sytuacja nie jest na tyle zła, by pracownicy zaczęli się dystansować od swojej pracy. Dla efektywnego radzenia sobie z wysokimi wymaganiami pracy ważne wydaje się poczucie osiągnięć zawodowych i kompetencji, zapobiegające w jakimś stopniu rozwojowi cynizmu.

Tabela 4

Statystyki dla prób zależnych

	Średnia	N	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Para 1 Wyczerpanie	2,6822	185	1,28949	0,09481
Cynizm	2,1005	185	1,32552	0,09745
Para 2 Wyczerpanie	2,6552	181	1,28963	0,09586
Zawodowa skuteczność	3,6034	181	0,90818	0,06750
Para 3 Cynizm	2,1050	181	1,32608	0,09857
Zawodowa skuteczność	3,6034	181	0,90818	0,06750

Hipoteza 1 zakładała istotny związek dopasowania w sześciu obszarach pracy i wyczerpania. Wyniki (tabela 3) potwierdzają tę hipotezę – wyczerpanie rozwija się pod wpływem niedopasowania we wszystkich wyróżnionych obszarach pracy (razem zmienne te wyjaśniają 61% wariancji wyczerpania), przy czym siła tych związków jest różna. Jak można było zakładać: najsilniejsza zależność występuje pomiędzy wyczerpaniem a obciążeniem. Brak czasu na relaks i brak wsparcia uniemożliwiają odzyskanie sił i czynią pracownika podatnym na chroniczne przemęczenie i stres. Ważne wydaje się także to, jak ludzie postrzegają swoją pracę: czy uważają ją za ważną, znaczącą. Kolejny (jeśli chodzi o siłę) istotny związek łączy wyczerpanie także z wartościami oraz docenianiem i wynagradzaniem. Nie bez znaczenia jest poczucie sprawiedliwości lub konflikt. Bardziej wyczerpuje praca nie tylko stawiająca wysokie, ale dodatkowo niejasne i niespójne wymagania, gdy występuje konflikt ról. Szczególnie wyczerpująca emocjonalnie jest praca wymagająca okazywania emocji niespójnych z odczuciami pracownika, konflikt ról nie tylko wzmacnia poczucie przeciążenia pracą, ale sam w sobie jest wyczerpujący emocjonalnie. Autonomia w pracy poza tym sprzyja lepszej organizacji pracy oraz większej zgodności z wartościami organizacji (gdy na ich kształtowanie ma się bezpośredni wpływ).

Druga hipoteza, dotycząca związku cynizmu z sześcioma obszarami pracy, w zasadzie się potwierdziła, związek okazał się nieistotny statystycznie jedynie w obszarze „obciążenie”. Zmienne te wyjaśniają łącznie 49% wariancji cynizmu. Wysokie wymagania w pracy same w sobie mogą prowadzić do przemęczenia i wyczerpania, jednak nie prowadzą do cynizmu. Ważniejsze dla rozwoju takiej postawy wobec pracy są wartości, kontrola, sprawiedliwość oraz docenianie

i wynagradzanie, znaczenie mają także relacje ze współpracownikami. Praca niezgodna z wartościami jednostki, wykonywanie zadań, które nie mają dla pracownika większego sensu, praca niedoceniana, kiepsko wynagradzana, w której pracownik jest traktowany niezgodnie ze swoimi oczekiwaniami, a procedury są niesprawiedliwe, wyklucza zaangażowanie. Pracownik czuje się bardziej więźniem organizacji, chce z nią mieć jak najmniej wspólnego, buduje psychiczną barierę. Czuje się zwolniony z zaangażowania, skoro organizacja nie jest w stosunku do niego zaangażowana, kiedy nie uzyskuje wsparcia ze strony przełożonych bądź im nie ufa.

Dla poczucia zawodowej efektywności (hipoteza 3) dopasowanie w obszarach pracy było istotne, podobnie jak w przypadku cynizmu, w pięciu obszarach – nieistotne statystycznie było obciążenie pracą. Zmienne te pozwalają wyjaśnić 50% wariancji efektywności zawodowej. Dla pracownika wskaźnikiem jego osiągnięć jest otrzymywane wynagrodzenie oraz docenianie dobrze wykonanych zadań. Kolejny też raz potwierdziła się ważna rola wartości. Dopasowanie najdokładniej widać, gdy występuje zgodność pomiędzy wartościami organizacji i jej członka, praca przestaje wtedy być tym, co trzeba robić, a staje się tym, co chce się robić; przestaje być zwykłą wymianą czasu i energii na pieniądze i awans. Ludzie, którzy wykonują swój zawód z powołania, mogą pracować długo i w ich przypadku nie dochodzi do wypalenia zawodowego, gdyż są przekonani, że to, co robią, ma wielkie znaczenie. Niedopasowanie w tym obszarze sprawia, że pracownik przestaje się angażować w coś, co spostrzega jako mało sensowne, nie potrafi dostrzec, że jego praca wnosi coś ważnego, obniża się jego poczucie kompetencji i osiągnięć zawodowych, może też zacząć realizować się gdzie indziej.

V. PODSUMOWANIE

Modele wyjaśniające zjawisko wypalenia akcentują zazwyczaj rolę mechanizmów zmagania się ze stresem (np. oceny sytuacji w kategoriach wyzwania bądź zagrożenia) i cechy podmiotu, jak np. nieracjonalne przekonania zawodowe, poczucie własnej skuteczności czy poczucie kontroli. Jeżeli nawet uwzględniają zmienne środowiskowe, to większą wagę przywiązują do deficytów odpornościowych i kompetencyjnych. Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań wskazują jednak wyraźnie, że za powstawanie wypalenia zawodowego odpowiedzialne są zarówno zmienne indywidualne, jak i organizacyjne. Procent wariancji poszczególnych wymiarów wypalenia, wyjaśnianej na podstawie tego, jak pracownicy postrzegają swoją firmę, jest na tyle znaczący, że nie powinno się tych informacji pomijać w analizie tego zjawiska. Wiedza na temat organizacyjnych czynników wypalenia ma też swój walor praktyczny: dzięki ich znajomości można opracować bardziej skuteczny program interwencji, który przyczyni się nie tylko do zapobiegania wypaleniu zawodowemu, ale też zwiększy poczucie jakości życia pracowników, poprawi warunki ich pracy i podniesie ich efektywność.

Czy propozycja Ch. Maslach i M. Leitera wyróżnienia sześciu obszarów pracy jest wystarczająca? Wydaje się, że w przyszłych badaniach warto w większym stopniu uwzględnić te obszary zarządzania, które dotyczą zmiany (przyszłości organizacji), kierowania (relacji z przełożonym, udzielanego przez niego wsparcia), komunikacji (przepływ informacji w organizacji) oraz rozwoju i wykorzystywania kompetencji. Ch. Maslach twierdziła, że wypalenie więcej mówi o pracodawcy niż o pracowniku, podając przy tym porównanie do kiszzonego ogórka – gdybyśmy chcieli dowiedzieć się, w jaki sposób warzywo się ukisiło, nie badalibyśmy osobowości ogórka, lecz analizowalibyśmy skład zalewy w beczce. Można dodać, że nie każde warzywo nadaje się do kwaszenia, ważna jest też temperatura w piwnicy, w której postawimy beczkę. Przy wyjaśnianiu zjawiska wypalenia należy uwzględniać i integrować różne podejścia, łącznie brać pod uwagę zmienne indywidualne, organizacyjne, ale także społeczne i w większym stopniu uwzględniać w analizach psychologicznych wypalenia perspektywę socjologiczną.

dr Teresa Chirkowska-Smolak
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu

ORGANISATIONAL FACTORS OF PROFESSIONAL BURNOUT

Summary

The professional burnout syndrome is a reaction to a long-time stress at work. It is a pathologically defensive reaction, a wrongful adaptation to stress. Explaining this phenomenon, the author emphasised the role of individual's resources and competences of dealing with stress and heavy workload. The organisation's resources, although mentioned in the paper, are less frequently analysed in detail. And yet, only a precise determination of the areas of incompatibility between the employees and the work ascertains creation of an effective programme of organisational intervention.

The empirical study presented in the paper identifies organisational factors of professional burnout that affect persons in different jobs, not only social ones. The study incorporated a proposal developed by M. Leiter and C. Maslach that there are six work areas where dissonance may lead to professional burnout (work overload, control, remuneration, social relations, justice and values), and confirmed their role in the development of a burnout syndrome.