

Wypalenia zawodowe – przyczyny, konsekwencje, sposoby przeciwdziałania

Przykładowe rodzaje placówek zajmujących się problematyką wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe to syndrom, który jest psychologiczną reakcją na chroniczny stres wynikający z obciążeń zawodowych. Światowa Organizacja Zdrowia (*World Health Organization* – WHO, 2019) w projekcie nowej międzynarodowej klasyfikacji chorób (*11th International Classification of Diseases* – ICD-11), wypalenie zawodowe klasyfikuje wśród czynników wpływających na stan zdrowia, w sekcji problemów związanych z zatrudnieniem (kod klasyfikacji: QD85). Zgodnie z proponowaną klasyfikacją, wypalenie zawodowe odnosi się do stresu zawodowego, z którym pracownik nie jest w stanie efektywnie sobie poradzić. Nie jest klasyfikowany jako stan chorobowy, ale jako problem stricte zawodowy, związany z doświadczeniami ujawniającymi się w kontekście pracy. Według WHO, charakterystyczne dla wypalenia zawodowego są: 1) uczucie wyczerpania, 2) dystans mentalny do pracy, negatywizm lub cynizm, 3) mniejsza skuteczność zawodowa.

Wypalenie zawodowe, choć nie jest jednostką chorobową, może mieć poważne konsekwencje indywidualne, społeczne i organizacyjne. Praca psychologa w kontekście problemu wypalenia jest różna w zależności od tego, czy celem pracy jest zapobieganie, czy interwencja psychologiczna lub psychoterapeutyczna. W każdym przypadku konieczna jest jednak wiedza na temat charakterystycznych symptomów wypalenia i świadomość jego procesualnej natury. Procesualny charakter wypalenia może powodować, że dla osób niemających podstawowej wiedzy na temat syndromu wypalenia, początek wypalenia zawodowego będzie trudny do uchwycenia. W zapobieganiu wypalenia istotny jest przede wszystkim kontekst zawodowy i właściwe projektowanie stanowiska pracy oraz dopasowanie między zasobami, kompetencjami i potrzebami pracownika a charakterystyką stanowiska pracy. Niekiedy, w zapobieganiu wypalenia bardzo pomocne może okazać się wsparcie psychologa lub psychoterapeuty, który będzie w stanie zdiagnozować problem niedopasowania

jednostki do środowiska pracy. Uwzględniając cele oddziaływań psychologicznych (zapobieganie, interwencja, minimalizowanie konsekwencji wypalenia), rodzaje placówek, w których psycholog może mieć do czynienia z problemem wypalenia obejmują: w obrębie miejsc zatrudnienia - działy spraw osobowych/działy *Human Resources* (HR), gabinety psychologiczne, psychoterapeutyczne, poradnie zdrowia psychicznego, kliniki i szpitale psychiatryczne. Poniżej przedstawiona jest krótka charakterystyka placówek zatrudniających psychologów, mogących nieść pomoc i wsparcie osobom z problemem wypalenia zawodowego.

Dział spraw osobowych/Dział HR – funkcjonuje zazwyczaj w obrębie średnich i dużych organizacji, przedsiębiorstw i instytucji; zajmuje się sprawami pracowniczymi, selekcją, rekrutacją pracowników, opisem stanowisk pracy, oceną pracowniczą, szkoleniami i rozwojem zawodowym pracowników, kwestiami awansów i wynagrodzeń, opracowywaniem systemów motywacyjnych. Prowadzi niezbędną ewidencję i dokumentację kadrową, Zespół działu tworzą zazwyczaj psychologowie, socjologowie, menedżerowie, osoby z wykształceniem ekonomicznym i w zakresie zarządzania.

Gabinet psychologiczny – udziela pomocy osobom w kryzysie, wymagających konsultacji lub pomocy psychologicznej. Celem jest diagnoza problemu, psychoedukacja na temat przyczyn, konsekwencji oraz sposobów radzenia sobie w sytuacji problemowej, wsparcie, a także - jeśli wymaga tego sytuacja klienta - skierowanie do innych jednostek specjalistycznych. W zespole pracują psychologowie. Gabinety psychologiczne często prowadzone są w ramach indywidualnej działalności gospodarczej.

Centrum psychoterapii/Gabinet psychoterapeutyczny – skoncentrowane na oddziaływaniu terapeutycznym, udzielaniu pomocy i wsparcia osobom w trakcie kryzysu psychicznego, osobom zaburzonym i chorym psychicznie. Pomoc obejmuje zarówno jednorazowe konsultacje, jak i długoterminową pracę zmierzającą do zrozumienia przyczyn problemu i sposobów radzenia sobie. Opieka może obejmować zarówno pomoc psychiatryczną, jak i psychologiczną. W zespole pracują przede wszystkim lekarze psychiatrzy i psychologowie z

przygotowaniem terapeutycznym. Gabinety psychoterapeutyczne często prowadzone są w ramach indywidualnej działalności gospodarczej.

Centrum wsparcia – centrum dla osób w kryzysie psychicznym, często dające możliwość konsultacji w systemie całodobowym, 7 dni w tygodniu (telefonicznych, e-mailowych oraz poprzez czat). Centrum daje możliwość uzyskania porady, wsparcia i wstępnej konsultacji. Pracownicy udzielają informacji o możliwości uzyskania pomocy, kierują do specjalistycznych placówek i instytucji pomocowych. W Centrum wsparcia pracują psychologowie, lekarze psychiatrzy, prawnicy, pracownicy socjalni.

Klinika psychiatrii, szpitale psychiatryczne, poradnie zdrowia psychicznego – obejmują opieką osoby wymagające leczenia psychiatrycznego. Klinika i szpitale psychiatryczne oferują zazwyczaj opiekę całodobową oraz ambulatoryjną. Celem działań jest diagnoza, bezpośrednia pomoc, leczenie farmakologiczne i psychoterapia. Opieka nad pacjentem obejmuje też inne formy oddziaływań terapeutycznych, takich jak np. grupy wsparcia, terapia zajęciowa. Klinika rozwija zazwyczaj działalność naukowo-badawczą. Zespoły obejmują lekarzy psychiatrów oraz psychologów i zespół pielęgniarski. Ambulatoryjne leczenie w poradni zdrowia psychicznego obejmują m.in.: diagnozowanie i leczenie zaburzeń psychicznych, psychoterapię indywidualną i grupową, wsparcie psychologiczne oraz edukację w zakresie zdrowia psychicznego i zapobiegania nawrotom zaburzeń psychicznych. Poradnie zdrowia psychicznego podejmują również działania w zakresie profilaktyki, przeprowadzając akcje informacyjne na temat źródeł zagrożeń zaburzeniami psychicznymi.

Wsparcie i pomoc psychologiczna w problematyce wypalenia zawodowego – rola psychologa, zadania i modele pracy

W zależności od placówki zatrudniającej psychologa, zadania psychologa obejmują m.in.:

Dział spraw osobowych/Dział HR:

- ocenę dopasowania pracownika do stanowiska pracy z uwzględnieniem potrzeb, możliwości i kompetencji pracownika – na etapie selekcji pracowników i na kolejnych etapach zatrudnienia pracowników

- analizę obciążeń zawodowych i stresu zawodowego
- analizę wsparcia społecznego w miejscu pracy
- ocenę poziomu autonomii w pracy
- ocenę poziomu sprawiedliwości (np. sprawiedliwego podziału zadań i obowiązków)
- ocenę poziomu wynagradzania
- ocenę dopasowania wartości pracownika i wartości organizacyjnych
- psychoedukację na temat wypalenia zawodowego
- szkolenia zwiększające kompetencje zawodowe i umiejętności radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy
- wsparcie informacyjne, edukacyjne i emocjonalne
- w uzasadnionych sytuacjach - skierowanie do jednostek specjalistycznych

Gabinet psychologiczny:

- ocenę poziomu wypalenia zawodowego
- psychoedukację na temat wypalenia zawodowego
- wsparcie informacyjne dotyczące strategii radzenia sobie ze stresem
- wsparcie emocjonalne
- w uzasadnionych sytuacjach - skierowanie do jednostek specjalistycznych

Centrum psychoterapii/Gabinet psychoterapeutyczny:

- ocenę poziomu wypalenia zawodowego
- diagnozę przyczyn wypalenia, z uwzględnieniem czynników indywidualnych i kontekstualnych
- psychoedukację na temat wypalenia zawodowego
- wsparcie informacyjne, edukacyjne i emocjonalne
- psychoterapię indywidualną i/lub grupową
- w uzasadnionych sytuacjach (utrzymujące się znaczne obniżenie nastroju, myśli samobójcze) - skierowanie do jednostek specjalistycznych

Centrum wsparcia:

- rozpoznanie problemu wypalenia zawodowego
- wsparcie informacyjne i emocjonalne
- przedstawienie możliwości uzyskania dalszej pomocy, konsultacji i terapii indywidualnej

- ocenę stopnia zagrożenia w kierunku depresji, zaburzeń lękowych
- w razie potrzeby - skierowanie do jednostek specjalistycznych

Klinika psychiatrii i ambulatoryjna opieka psychiatryczna:

- rozpoznanie problemu wypalenia zawodowego jako współwystępującego z innymi jednostkami chorobowymi
- ocenę postaw pacjenta wobec obciążeń zawodowych
- diagnozę sieci wsparcia społecznego
- wsparcie informacyjne, edukacyjne i emocjonalne
- wdrożenie oddziaływań psychoterapeutycznych
- pomoc choremu w dostosowaniu do zaleceń lekarskich
- pracę z rodzinami pacjentów, obejmującą kształtowanie nawyków prozdrowotnych
- interwencje w sytuacjach trudnych związanych z leczeniem
- motywowanie pacjenta do kontynuowania psychoterapii po zakończeniu leczenia w klinice, jeśli są do tego wskazania
- współpracę w pracach naukowo-badawczych prowadzonych w klinice.

Zadania psychologa w odniesieniu do problemu wypalenia zawodowego mają różny charakter w zależności od miejsca zatrudnienia, mogą obejmować działania profilaktyczne, edukacyjne, diagnostyczne i terapeutyczne.

Profilaktyka wypalenia zawodowego

Profilaktyka wypalenia zawodowego ma szczególne znaczenie tam, gdzie kształtowane jest środowisko pracy i są realne możliwości określenia stopnia dopasowania jednostki do stanowiska pracy, które będzie odpowiednie pod względem ilości obciążeń i charakteru związanych z nim zadań. Działy HR, działy kadr, działy spraw osobowych, to miejsca, w których praca psychologa powinna być skoncentrowana na prewencji wypalenia zawodowego – na takim doborze pracowników, planowaniu podziału zadań, opracowywaniu systemów motywacyjnych i wynagrodzeń, aby minimalizować ryzyko wypalenia zawodowego. Ważną kwestią w obszarze HR jest uważana selekcja pracowników, aby w jak największym stopniu zapewnić dopasowanie między charakterystyką i wymaganiami danego stanowiska pracy a możliwościami, kompetencjami i potrzebami jednostki. W tym celu, należy wnikliwie

przeanalizować charakterystykę stanowiska pracy i zadbać o dokładny jego opis oraz określenie wytycznych dotyczących profilu kandydata na dane stanowisko.

Przykład 1:

Międzynarodowa korporacja poszukuje pracownika na stanowisko administracyjne. Praca na stanowisku obejmuje wykonywanie prac administracyjno-biurowych, wprowadzanie danych do arkuszy kalkulacyjnych i generowanie raportów dla kierownictwa działu HR. W zakresie obowiązków jest wprowadzanie i przetwarzanie danych na poziomie podstawowym, tworzenie dokumentów wewnętrznych. Wymagania kwalifikacyjne: komunikatywność, znajomość języka angielskiego na poziomie zaawansowanym, umiejętność obsługi sprzętu biurowego i komputera, znajomość pakietu MS Office, sumienność, umiejętność planowania i organizacji pracy, odpowiedzialność. Warunki pracy: praca na pełny etat, w stałych godzinach pracy, wynagrodzenie podstawowe na poziomie wynagrodzenia minimalnego. Kryteria oceny pracy obejmują: dokładność, terminowość, umiejętność pracy w międzynarodowym zespole.

W odpowiedzi na ogłoszenie zgłosiło się 5 kandydatów. Wśród nich jest studentka V roku psychologii, posiadająca certyfikat poświadczający znajomość języka na poziomie zaawansowanym, certyfikaty ukończenia kursów analizy danych (analiza danych na poziomie podstawowym i zaawansowanym w pakietach SPSS i Statistica) oraz doświadczenie w kierowaniu zespołami projektowymi; prowadziła kampanie promocyjne w ramach projektów studenckich i przez kilka lat udzielała się w stowarzyszeniach i instytucjach podejmując prace wolontaryjne. Motywacją do podjęcia pracy jest chęć zdobycia doświadczenia w pracy w zespole międzynarodowym i wykorzystanie swoich umiejętności w analizie danych.

Stanowisko pracy, z uwagi na międzynarodowe środowisko, wymaga wysokich kompetencji językowych, jednak ma charakter pomocniczy dla kierownictwa działu - nie daje możliwości rozwoju ani poszerzania kompetencji, obejmuje proste zadania, które nie wymagają wysokich kwalifikacji. Biorąc pod uwagę warunki zatrudnienia i minimalne wynagrodzenie, prawdopodobnie będzie więc atrakcyjne dla osób na początku kariery zawodowej lub z niższymi kwalifikacjami. Selekcja na dane stanowisko powinna uwzględnić, że osoby z wysokimi kwalifikacjami, posiadające ambitne cele, zdolności przywódcze, mogą nie mieć możliwości wykorzystania swojego potencjału. Praca, z uwagi na niedopasowanie charakterystyki stanowiska pracy z charakterystyką kandydatki, może stanowić źródło frustracji wynikających

ze zbyt niskich wymagań, monotonii pracy i małego zakresu autonomii. Można rozważyć zatrudnienie kandydatki, jeśli praca miałaby charakter tymczasowy.

W profilaktyce wypalenia szczególne znaczenie będzie miało dopasowanie możliwości, kompetencji i oczekiwań pracownika do stanowiska pracy, ale również takie kształtowanie warunków pracy, aby tworzyło sprzyjające środowisko. W tym kontekście należy szczególnie zwrócić uwagę na:

- właściwą ilość obciążeń zawodowych (źródłem problemu może być zarówno nadmiar obciążeń, jak i niewystarczająca ich ilość)
- sprawiedliwy podział zadań
- adekwatne do pracy wynagrodzenie i system nagród
- odpowiedni zakres samodzielności i autonomii pracowników
- wzmacnianie współpracy między pracownikami i zapewnienie sieci wsparcia społecznego
- dbanie o spójność wartości indywidualnych i organizacyjnych.

W kontekście profilaktyki wypalenia zawodowego psycholog pełni szczególnie ważną rolę rozumiejąc, że źródłem wypalenia jest szeroko rozumiany kontekst zawodowy. Umiejętność oceny, które aspekty środowiska pracy stanowią potencjalne źródło największych obciążeń dla pracownika, pozwala określić ewentualny plan zmian i działań interwencyjnych. Zmiany te mogą obejmować zarówno interwencje w środowisku pracy – np. przez zwiększanie autonomii pracowników, rozwijanie współpracy między pracownikami, dbanie o dobre relacje i atmosferę w pracy, jak również rozwijanie kompetencji i zasobów pracowników – np. przez dodatkowe szkolenia, tutoring, coaching. Podejmowane w Dziale HR oddziaływania profilaktyczne i interwencyjne nakierowane więc powinny być na rozpoznanie potencjalnych lub realnych źródeł wypalenia u pracowników i podjęcie działań sprzyjających ograniczeniu czynników mogących przyczynić się do rozwoju wypalenia zawodowego. W sytuacji niedopasowania pracownika do stanowiska pracy, należy rozważyć zmianę zakresu zadań lub stanowiska pracy.

Psychoedukacja

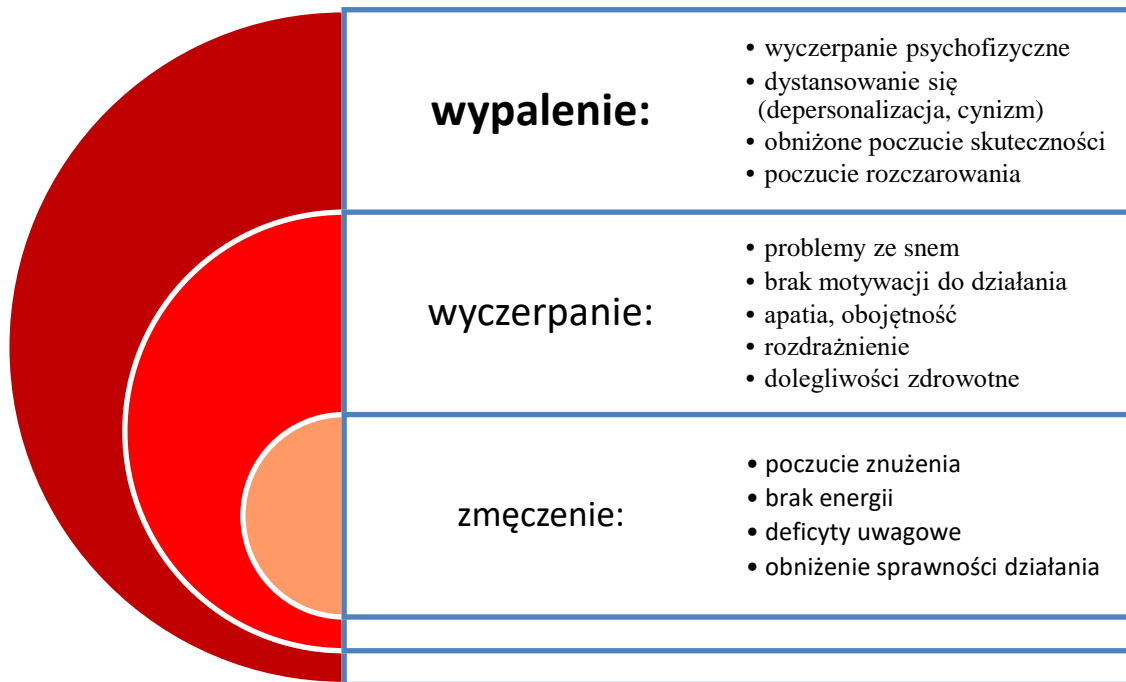
Psychoedukacja dotycząca wypalenia zawodowego ważna jest w każdym z wymienionych miejsc zatrudnienia psychologa. Tam, gdzie istnieje ryzyko zaistnienia problemu, należy wprowadzić edukację na temat wypalenia zawodowego uwzględniającą:

- rozpoznawanie typowych symptomów wypalenia, takich jak: obniżony poziom energii, wyczerpanie, poczucie emocjonalnego dystansowania się do pracy, wykonywanych zadań, współpracowników, podopiecznych lub klientów, oraz obniżone poczucie skuteczności zawodowej
- omówienie przyczyn wypalenia zawodowego wynikających m.in. z: niedopasowania do środowiska pracy, nadmiernych obciążeń zawodowych, przeciążenia, zaburzenia rytmu sen - czuwanie, zaburzenia relacji praca - życie prywatne, niewłaściwych relacji społecznych, poczucia niesprawiedliwości w miejscu pracy, brak właściwego wynagrodzenia za wykonywaną pracę, brak poczucia kontroli, poczucia konfliktu między wartościami organizacyjnymi a wartościami i celami pracowników
- edukację na temat sposobów radzenia sobie z uwzględnieniem aktywnych strategii radzenia sobie ze stresem, właściwych wzorców funkcjonowania zawodowego: np. przez zadbanie o przerwy na posiłki, odpoczynek, wsparcie społeczne, zaplanowanie maksymalnej ilości godzin pracy.

Psycholog pracujący w Dziale HR i posiadający gruntowną wiedzę na temat wypalenia zawodowego może zauważyć pierwsze symptomy wypalenia, takie jak zmęczenie pracowników, zniechęcenie, mniejsze zaangażowanie, tendencje do dystansowania się do pracy, współpracowników i klientów. Jeśli psycholog zauważa zmiany w postawach i zaangażowaniu pracowników, ważne jest określenie, na ile zmiany te wywołane są kontekstem pracy. Zgodnie ze wskazaniami Światowej Organizacji Zdrowia (WHO, 2019), wypalenie zawodowe należy rozumieć jako zjawisko dotyczące stricte problematyki pracy. Badania wskazują jednak, że wypalenie zawodowe jest procesem (Tucholska, 2001), który na początku może mieć małe nasilenie a z czasem może pogłębiać się i prowadzić do poważniejszych konsekwencji, takich jak depresja. Nie należy więc bagatelizować wczesnych objawów wypalenia. Pierwsze charakterystyczne objawy to poczucie zmęczenia, obniżonego poziomu energii, zniechęcenia i wyczerpania. Pojawiają się negatywne emocje i postawy względem innych ludzi (podopiecznych, współpracowników, klientów), względem wykonywanych zadań

i pracy w ogóle. Jeśli dodatkowo towarzyszy temu poczucie mniejszej skuteczności zawodowej, mamy do czynienia z pełnym wzorcem objawów charakterystycznych dla wypalenia zawodowego.

Procesualny charakter wypalenia przedstawia Rysunek 1.



Rys. 1. Efekt nakładania się konsekwencji obciążeń zawodowych w procesie rozwoju wypalenia zawodowego.

Punktem początkowym może być zwykle poczucie zmęczenia, braku energii, gorsza koncentracja uwagi, popełnianie błędów. Zapewnienie odpoczynku, równowagi w relacji wysiłek - odpoczynek, praca zawodowa – życie prywatne/rodzinne, pozwala na powrót do optymalnego stanu i przy braku pozazawodowych obciążeń doprowadza zwykle do pełnej regeneracji. Utrzymujący się stan zmęczenia spowodowany obciążeniami zawodowymi powoduje kumulację wcześniejszych konsekwencji i doprowadzić może do pojawienia się dolegliwości zdrowotnych (np. bóle mięśniowe, problemy ze strony układu trawiennego), problemów ze snem (np. nadmierna senność, trudności w zasypianiu, przerywany sen, wcześniejsze wybudzanie), braku motywacji do działania czy ogólnego rozdrażnienia. Brak podjęcia działań korygujących, zmieniających sytuację pracownika, może prowadzić do

kolejnego etapu – syndromu wypalenia zawodowego, charakteryzującym trzema głównymi symptomami:

- wyczerpaniem psychofizycznym
- dystansowaniem się do pracy, wykonywanych zadań i obowiązków (cynizm), jak i dystansowaniem się do innych osób – współpracowników, klientów, podopiecznych (depersonalizacja)
- poczuciem obniżonej skuteczności zawodowej.



SYNDROM WYPALENIA ZAWODOWEGO:

- ➔ wyczerpanie psychofizyczne, poczucie braku energii
- ➔ dystansowanie się, negatywne nastawienie do pracy, wykonywanych zadań i obowiązków (cynizm), dystansowaniem się do współpracowników/klientów/ podopiecznych (depersonalizacja)
- ➔ poczucie obniżonej skuteczności zawodowej

W kontekście wyczerpania psychofizycznego pojawiają się różnorodne konsekwencje – od obniżenia poziomu funkcjonowania energetycznego (spadek aktywacji), przez konsekwencje emocjonalne (tendencja do przeżywania negatywnych emocji, takich jak zniechęcenie, smutek, złość), jak i poznawczego (problemy z koncentracją uwagi, z generowaniem adekwatnych reakcji, wprowadzaniem korekty do błędnych działań, ignorowaniem nieistotnych informacji). Pojawiają się też zmiany w zachowaniu wobec innych, co przyczynia się do negatywnych konsekwencji w sferze społecznych relacji oraz zmiany w sposobie podejścia do pracy i realizowanych obowiązków, co wpływać może na obniżenie efektywności zawodowej i zmniejszenie produktywności.

Jedną z najpoważniejszych konsekwencji wypalenia jest depresja, która wymaga pomocy specjalistycznej. Zadaniem psychologa w dziale HR jest więc dostrzeżenie pierwszych symptomów i podejmowanie działań korygujących. Niezbędne do tego jest posiadanie wiedzy na temat symptomów oraz procesualnego charakteru wypalenia zawodowego. Psycholog działania może skierować zarówno w kierunku organizacji - wpływając na wprowadzanie

zmian w środowisku pracy, jak i na pracownika – dostarczając informacji na temat problemu wypalenia i konieczności wprowadzania zmian (np. w kontekście regulacji rytmu pracy – odpoczynek). Psychoedukacja na temat wypalenia w gabinecie psychologicznym, psychoterapeutycznym, centrum wsparcia czy klinice psychiatrycznej, powinna być nakierowana na rozwijanie umiejętności rozpoznawania symptomów wypalenia, rozumienia możliwych konsekwencji, takich jak np. epizody depresyjne oraz rozwijanie prozdrowotnych postaw i zachowań.

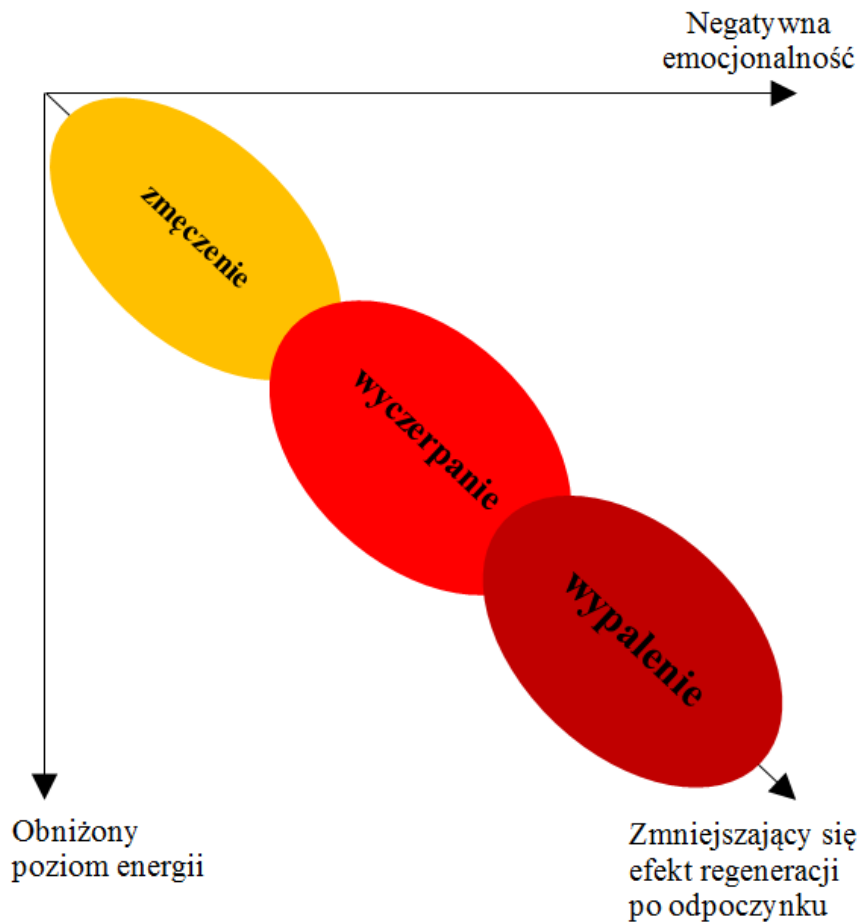
Minimalizowanie ryzyka wypalenia zawodowego uwzględniałoby m.in.:

- analizę potencjalnych źródeł wypalenia (jednostka-środowisko)
- korzystanie z dostępnej wiedzy nt. wypalenia zawodowego
- rozpoznawanie i reagowanie na pierwsze symptomy wypalenia
- poszukiwanie rozwiązań i korzystanie z pomocy innych (współpracowników, przełożonych, specjalistów)
- dbanie o odpoczynek, regenerację i źródła pozytywnych emocji.

Rozpoznanie i ocena poziomu wypalenia zawodowego

Niezależnie od miejsca zatrudnienia, psychologa ważna jest umiejętność rozpoznania problemu wypalenia zawodowego. Ocena ta może opierać się na wiedzy na temat symptomów i przyczyn wypalenia (Maslach, Leiter, 2011; Schaufeli, Maslach, Marek, 2018). Rozumiejąc, że w etiologii wypalenia kontekst zawodowy odgrywa podstawową rolę, ważne jest połączenie problemu pracownika/klienta/pacjenta z jego zawodowymi uwarunkowaniami. Następnie, istotne jest rozróżnienie między zwykłym zmęczeniem, wyczerpaniem a wypaleniem zawodowym. Analiza literatury przedmiotu pozwala określić wymiary, których ocena nasilenia może być pomocna w określeniu stanu pracownika (Golonka i in., 2016), wymiary te to:

- poziom energii
- negatywna emocjonalność
- efekt braku regeneracji po odpoczynku (Rysunek 2).



Rys.2. Wymiary opisujące różne stany zmęczenia uwzględniające poziom energii, zdolności do regeneracji i nasilenia negatywnego afektu.

Charakterystyczna dla wypalenia jest silna komponenta obniżonego poziomu energii oraz narastające negatywne emocje, które wpływają zarówno na postawy, jak i zachowania w miejscu pracy. Zarówno brak energii, jak i negatywna emocjonalność wpływają na zmniejszanie zaangażowanie w pracę. Symptomatyczne dla problemu wypalenia jest również obniżenie możliwości regeneracji po odpoczynku – narastające konsekwencje natury emocjonalnej (np. obniżenie nastroju), poznawczej (np. zniekształcenia poznawcze doprowadzające do negatywnej oceny własnych możliwości, kompetencji zawodowych) i w sferze zachowań (np. obniżenie skuteczności, wycofywanie się z relacji społecznych) stanowią głębszy problem pracownika. To, co wydaje się być rozwiązaniem w sytuacji zwykłego zmęczenia lub nawet wyczerpania pracą – przedłużony weekend, dłuższy urlop wypoczynkowy, urlop zdrowotny - same w sobie nie przynoszą rozwiązania w sytuacji

wypalenia zawodowego. Konieczne jest wypracowanie nowych wzorców funkcjonowania, poznawcze przepracowanie problemu, co może prowadzić do podjęcia decyzji o zmianie pracy lub poszukiwaniu dalszej pomocy.

Rozpoznanie problemu wypalenia często opiera się na obserwacji i wywiadach – dzięki tym metodom możliwe jest ogólne zdefiniowanie problemu. Ocenę poziomu wypalenia zawodowego można uzupełnić wykorzystując wystandardyzowane narzędzia pomiarowe. Obecnie w języku polskim można wykorzystać skalę *Link Burnout Questionnaire* (LBQ), która posiada normy dla różnych grup wiekowych i grup zawodowych. Skala opracowana jest przez Pracownię Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego (Jaworowska, 2014) i dostępna zarówno w wersji papierowej, jak i elektronicznej (możliwość przeprowadzenia e-badania na platformie Epsilon). Dostępna jest też polska wersja skali *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) (Chirkowska-Smolak, 2018), która rekomendowana jest jako narzędzie do oceny poziomu wypalenia zawodowego charakteryzujące się dobrymi własnościami psychometrycznymi. Bardzo popularnym narzędziem jest również *Maslach Burnout Inventory* (MBI) – skala ta wielokrotnie wykorzystywana była w badaniach naukowych, posiada wersje dostosowane do różnych grup zawodowych, co daje duże możliwości porównawcze (<https://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory>).

Uzupełnieniem rozpoznania problemu wypalenia mogą okazać się skale oceniające poziom stresu (np. *Skala Odczuwanego Stresu* (PSS-10); *Kwestionariusz Poczucia Stresu* (KPS)), możliwości radzenia sobie pracownika ze stresem (np. *Wielowymiarowy Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem* (COPE); *Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem* (Mini-COPE); *Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych* (CISS)) – analiza tych zmiennych może być pomocna w określeniu istotnych obszarów w dalszej pracy terapeutycznej.

Przykład 2:

Do klasy uczniów rozpoczynających naukę w Liceum Ogólnokształcącym, wchodzi nauczycielka. Zaczyna lekcję od określenia wymagań i kryteriów oceny. Uświadamia uczniom, że szkoła nastawiona jest na osiągnięcia i trafiać powinni do niej uczniowie pracowici i ambitni. Do uczniów zwraca się w sposób bardzo formalny, nie nawiązuje kontaktu wzrokowego, do nikogo nie zwraca się bezpośrednio. Prosi o wyjęcie kartek i odpowiedzi na kilka podstawowych pytań z zakresu prowadzonego przedmiotu, co pozwoli jej ocenić poziom

przygotowania uczniów. Na pytania uczniów odpowiada bardzo skrótowo i niechętnie, wykazując duże zniecierpliwienie. Jej postawa, sposób mówienia i zachowania wzbudzają wśród uczniów niepewność, niepokój i napięcie. Wydaje się mało zaangażowana w to co robi, trzyma się sztywno ustalonego planu i bardzo negatywnie reaguje na wszystko, co go zaburza. Sprawia wrażenie osoby zniechęconej, smutnej i zmęczonej. Kończy lekcję nie realizując żadnego tematu – całe 45 minut poświęciła tylko na określenie wymagań i oczekiwań oraz sprawdzenie poziomu wiedzy uczniów.

Powyższy przykład obrazuje charakterystyczny dla osób wypalonych wzorec zachowań. Na podstawie obserwacji stwierdzić można znużenie, zmęczenie i zniechęcenie. Prezentowane zachowania, takie jak formalizm, sztywność i niechęć do wchodzenia w relacje z uczniami, są przejawami depersonalizacji - przedmiotowego traktowania uczniów. Nauczycielka wykazuje tendencje do negatywnych emocji i braku zaangażowania. Sytuacja ta odzwierciedla również szersze konsekwencje wypalenia zawodowego – osoba wypalona nie tylko ponosi indywidualne konsekwencje - przez swoją postawę i zachowania wpływa na samopoczucie innych, ich emocje, zaangażowanie i gotowość do współpracy.

Przykład pokazuje, że nie zawsze konieczne lub możliwe jest wyjście poza obserwację i wykorzystanie innych metod oceny wypalenia, takich jak wywiad czy wystandardyzowane testy. Psycholog może spotkać się z niechęcią pracowników do zgłębiania tematu, zwłaszcza tam, gdzie wyniki mogą się przełożyć na sytuację zawodową badanych osób. Obserwacja niejednokrotnie może być więc jedyną metodą oceny problemu wypalenia zawodowego.

Praca terapeutyczna

W pracy terapeutycznej istotne jest zarówno rozpoznanie problemu, psychoedukacja, jak i praca nad wprowadzaniem zmian w sposobie przeżywania stresu w pracy, podejścia do pracy, kształtowania postaw wobec pracy, przekonań na temat swojej roli zawodowej, jak również nawyków i zachowań, które mogą podtrzymywać negatywne wzorce.

Przykład 3:

Pacjent centrum terapii, w leczeniu psychiatrycznym od 8 miesięcy, diagnoza: umiarkowany epizod depresyjny. Pacjent objęty leczeniem farmakologicznym ze wskazaniem do podjęcia psychoterapii. Charakterystyka pacjenta: mężczyzna, lat 35, dwójka dzieci, bez innych dolegliwości zdrowotnych, brak obciążeń w wywiadzie rodzinnym; z zawodu architekt. Pacjent od 10 lat prowadzi własną działalność gospodarczą. Pacjent zgłasza problemy z obniżonym nastrojem, które uniemożliwiały mu kontynuowanie pracy na tym samym poziomie co wcześniej. Zachęcony do podjęcia leczenia przez rodzinę, która zauważa niepokojące zmiany w zachowaniu pacjenta (np. niezdolność do rozpoczęcia aktywności, leżenie w łóżku przez kilka dni, płaczliwość). Pacjent zmotywowany do psychoterapii z potrzebą wypracowania rozwiązania, które umożliwi mu normalne funkcjonowanie i ochroni przed przeżyciem kolejnego „doła”. Pacjent zauważa zmiany w zachowaniach, np. kontakt z klientami wzbudza ogromne napięcie i lęk oraz tendencję do unikania, podczas gdy wcześniej relacje z klientami w ogóle nie stanowiły problemu. Zdarzało się, że realizując projekt, przed jego prezentacją zamyka się w swojej pracowni, czuje się bezsilny, płacze i nie jest w stanie wyjść na spotkanie z klientem. Nie jest też w stanie zadzwonić do klienta. W związku z tym, pomimo że projekt jest przygotowany do prezentacji, ma poczucie winy, czuje się beznadziejny.

W wywiadzie pacjent wyraźnie wskazuje kontekst zawodowy jako podstawowe źródło stresu i obciążeń. Poza pracą ma bardzo dobre relacje rodzinne, wspierającą żonę, grupę wieloletnich przyjaciół, z którymi systematycznie się spotyka. Stabilna sytuacja ekonomiczna, dobrze funkcjonująca własna działalność. Równocześnie, odkąd założył rodzinę (w wieku 28 lat) bardzo intensywnie pracował, żeby zapewnić dobre warunki ekonomiczne. Brał coraz więcej zleceń i coraz dłużej pracował, zdarzało się, że pracował nieprzerwanie przez 15 godzin, zaniedbując regularne posiłki i jakiekolwiek przerwy w pracy. Od pewnego czasu, czuje się mniej kompetentny, choć racjonalnie wie, że ma o wiele więcej doświadczeń zawodowych i wzbogacił warsztat pracy. Na poziomie racjonalnym wie, że 10 lat prowadzenia firmy dały mu pewność i zwiększyły profesjonalizm, na poziomie emocjonalnym czuje pustkę, brak pewności siebie i brak kompetencji.

Analiza kontekstu pojawienia się problemu pozwala określić jakie są jego źródła. W powyższym przykładzie ważne jest rozpoznanie na ile opisane objawy są związane z czynnikami endogennymi, a na ile są wynikiem czynników kontekstualnych – np. nadmiernych

przebiegów wynikających z pracy zawodowej, odpowiedzialności za utrzymanie rodziny i zapewnienie jej właściwych warunków. Dodatkowo, należy uwzględnić cechy indywidualne, takie jak np.: neurotyzm, perfekcjonizm oraz nadmierne ambicje i oczekiwania (Ogińska-Bulik, Juczyński, 2008).

U pacjenta nie stwierdzono obciążeń rodzinnych w kierunku problemów psychiatrycznych, pacjent nie cierpiał na żadne inne dolegliwości zdrowotne, w historii pacjenta nie stwierdzono poważniejszych problemów natury emocjonalnej. Pacjent utrzymywał bardzo dobre relacje z rodziną i przyjaciółmi, posiadał wysokie kompetencje społeczne i komunikacyjne. Brak innych źródeł aktualnego problemu, dobre funkcjonowanie społeczne i zawodowe sprzed epizodu chorobowego, może nakierować psychologa na problem wypalenia, który był wynikiem nadmiernego obciążenia zawodowego. W opisywanym przypadku, w związku z prowadzeniem jednoosobowej działalności gospodarczej, istotna jest kwestia dużej odpowiedzialności, braku wsparcia zarówno w planowaniu, jak i realizacji pracy.

Interwencja psychologa polegałaby nie tylko na przeprowadzeniu psychoedukacji na temat przyczyn i konsekwencji wypalenia zawodowego, ale również określeniu właściwych wzorców planowania pracy, zarządzania czasem, weryfikacji oczekiwań i celów pacjenta. Ważnym aspektem pracy terapeutycznej jest praca nad regulacją emocjonalną oraz zmianami nawyków i wprowadzeniem działań korygujących nastawionych na regulację rytmu pracy – odpoczynek. Regulacja emocjonalna ważna będzie w przypadku osób z wysokim neurotyzmem – mających tendencje do przeżywania negatywnych emocji, zamartwiania się, charakteryzujących się mniejszą odpornością na stres, większą labilnością emocjonalną, lękowym przeżywaniem różnych sytuacji. Praca nad akceptacją emocji - również negatywnych - rozumieniem ich funkcji, mechanizmów powstawania i przebiegu, będzie stanowić ważny fundament do zmiany nawyków i wzorców działania. Sfera pracy nad zachowaniami może być szczególnie trudna u osób z wysokim poziomem perfekcjonizmu. Tendencje obsesyjno-kompulsyjne, usztywnione wzorce myślenia i reagowania wymagają dużo większego wysiłku pracowników/klientów/pacjentów, jeśli mają być wprowadzone zmiany. Przygotowanie pacjentów do pracy zawodowej, omówienie potencjalnych „czynników hamujących” i motywowanie do zmian stanowi ważną część pracy terapeutycznej.

Współpraca w zespole

Współpraca psychologa z innymi specjalistami jest uwarunkowana miejscem pracy psychologa. W działach HR ważny jest bezpośredni kontakt psychologa z kadrą zarządzającą, bezpośrednimi przełożonymi i współpracownikami pracownika. Trudno kształtować optymalne środowisko pracy bez ścisłej współpracy z kadrą zarządzającą – określenie celów i uwarunkowań organizacyjnych będzie determinować możliwości wprowadzenia działań prewencyjnych i interwencyjnych w kontekście określania zakresu obciążeń zawodowych, systemu wynagrodzeń, zakresu autonomii, kształtowania wartości organizacyjnych. Bezpośrednia współpraca z pracownikami i kierownikami znającymi specyfikę określonych stanowisk pracy pozwoli na precyzyjne określenie charakterystyki stanowiska pracy, co stanowi podstawę rekrutacji i selekcji nowych pracowników. Rozpoznanie problemu wypalenia zawodowego w konkretnym zespole czy w organizacji powinno skłonić psychologa do podjęcia natychmiastowych działań, które mogą obejmować:

- psychoedukację na temat wypalenia zawodowego (np. w formie warsztatów)
- dostarczenie informacji na temat możliwości uzyskania indywidualnej pomocy psychologicznej lub terapeutycznej
- określanie czynników sprzyjających rozwojowi wypalenia i wspólne - wraz z kierownictwem i pracownikami - określenie kierunków zmian.

Przykład 4:

W jednym z działów organizacji „XYZ” – Dziale Projektów, zwiększyła się bardzo wyraźnie rotacja pracowników. Pracownicy działu mają też większą absencję niż pracownicy innych działów. Zaobserwowanie problemu przez Dział HR wpłynęło na podjęcie decyzji o rozpoczęciu działań, które miały obejmować: 1) poinformowanie kierownika Działu Projektów o różnicach pomiędzy działami we wskaźnikach rotacji i absencji, 2) ustalenie z kierownikiem potencjalnych przyczyn większej rotacji i absencji, 3) opracowanie strategii zwiększających stabilizację zatrudnionych w Dziale Projektów pracowników. Rozpoczęcie działań – tj. poinformowanie kierownika o obserwacji Działu HR, doprowadziło do silnej reakcji emocjonalnej kierownika, który podkreślał problem pracowników, którzy „kompletnie nie nadają się do pracy”. Krytycznie oceniał ich kompetencje zawodowe i społeczne, podkreślał ich małą odporność na stres. Dalsza analiza potencjalnych przyczyn małej stabilności

pracowników w dziale nie była możliwa. Zaplanowano więc rozmowy z pracownikami, które wykazały duże napięcie pracowników i niechęć do formułowania konkretnych przyczyn problemu. Uznano, że rozmowy mogą mieć zbyt konfrontacyjny charakter i budzić obawy pracowników. Zaplanowano udział pracowników w warsztatach zwiększających kompetencje interpersonalne. 3-dniowe warsztaty odbyły się poza miejscem zatrudnienia i prowadzone były przez firmę zewnętrzną. W trakcie zajęć, pracownicy Działu Projektów mieli możliwość wejścia w różne role zawodowe i oceniali co jest dla nich szczególnie cenne w budowaniu relacji w zespole. Jako najpoważniejsze przyczyny trudności w budowaniu dobrych relacji podawali brak zaufania, szacunku, brak dzielenia się wiedzą i brak umiejętności dostarczania pozytywnych informacji zwrotnych przez przełożonego.

Niezwykle ważne jest uzyskanie wsparcia w podejmowanych działaniach - zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej tak, aby uzyskać jak największe zaangażowanie osób mających realny wpływ na kształtowanie środowiska pracy. Szczególnie trudne może to być w kontekście zespołów i relacji, które mogą być obciążone konfliktami interesów, konfliktami interpersonalnymi i silną rywalizacją. Dodatkowo, niskie kompetencje komunikacyjne i interpersonalne oraz nieufność mogą w dużym stopniu ograniczać możliwości nazwania problemu, a tym bardziej określenia sposobów jego rozwiązania. W tym kontekście ważne jest, aby psycholog kierował się nadrzędnym celem i ustalał konkretne, ale też różne warianty działań. Analiza powyższego przykładu pozwala przyjąć hipotezę o braku kompetencji kierowniczych jako możliwej przyczynie trudności w utrzymaniu stabilnego zatrudnienia. Do potencjalnego rozwoju wypalenia wśród pracowników przyczynić mogą się takie czynniki jak: nadmierne obciążenia (niezależnie od zadań, trudna relacja z przełożonym stanowi istotne obciążenie emocjonalne), konflikt wartości, poczucie niesprawiedliwości, brak wsparcia społecznego i brak kontroli. Rolą psychologa byłoby więc rozpoznanie źródła problemu i zaplanowanie działań interwencyjnych. W przypadku kierownika Działu Projektów mogłoby to być podanie różnych potencjalnych przyczyn większej fluktuacji kadr i zapewnienie szkolenia podnoszącego kompetencje komunikacyjne i interpersonalne kierownika. Ważna byłaby też kwestia monitorowania na ile wprowadzone interwencje okazały się skuteczne i, jeśli nie były, zaplanowanie kolejnych działań.

W gabinecie psychologicznym, centrum psychoterapii czy centrum wsparcia, bardzo ważne jest rozpoznanie skali problemu wypalenia i umiejętności oceny na ile konieczne jest podjęcie leczenia psychiatrycznego. W przypadku, gdy psycholog stwierdza objawy depresji, należy rozważyć z pacjentem konsultację psychiatryczną. W przypadku nasilonych objawów obniżonego nastroju, pojawienia się myśli samobójczych – konieczna jest konsultacja psychiatryczna w trybie pilnym. Psycholog powinien skierować klienta/pacjenta do jednostki specjalistycznej.

W klinice psychiatrii mamy do czynienia z pacjentami z zaburzeniami psychicznymi wymagającymi opieki medycznej, gdzie opieka psychiatryczna jest zapewniona. W sytuacji rozpoznania problemu wypalenia jako problemu towarzyszącego innym zaburzeniom psychicznym, ważną będzie współpraca psychologa z lekarzami w prowadzeniu psychoedukacji i elementów psychoterapii skoncentrowanej na wypaleniu zawodowym. Zazwyczaj oddziaływania te są wdrażane w kolejnych etapach leczenia, kiedy pozwala na to stan pacjenta. Niekiedy może to również wymagać współpracy z pracownikiem socjalnym i określenia jakie są możliwości powrotu do aktywności zawodowej.

Problemy etyczne i sposoby ich rozwiązywania

Problemy etyczne z jakimi może spotkać się psycholog dotyczą przede wszystkim konfliktu interesów, co często może mieć miejsce w Dziale HR. Problem wypalenia często wynika z konfliktu interesów między celami organizacyjnymi (np. wysokie wymagania, złożone lub niejasne zadania, presja czasu) a celami jednostkowymi (np. stabilizacja, bezpieczeństwo, rozwój zawodowy). Z jednej strony, psycholog musi mieć na uwadze cele organizacyjne, z drugiej – powinien uwzględniać potrzeby i możliwości pracowników i dążyć do kształtowania jak najbardziej sprzyjającego środowiska pracy. Niejednokrotnie, sam psycholog poddany jest silnym obciążeniom, presji czasu, oczekiwaniom ze strony kadry zarządzającej i ich koncentracji na wynikach. Zazwyczaj rozpoznanie problemu wypalenia u pracowników ma miejsce pomiędzy wieloma innymi zadaniami, jakie są w zakresie obowiązków psychologa (związanych na przykład z rekrutacją pracowników, szkoleniami, prowadzeniem dokumentacji, opracowywaniem raportów itp.). Nadmiar bieżących zadań i obowiązków może ograniczyć możliwości podejmowania działań nakierowanych na profilaktykę wypalenia zawodowego, zwłaszcza jeśli problem nie jest rozumiany przez kadre

zarządzającą. Niedocenianie wagi problemu wypalenia zawodowego może stanowić poważne ograniczenie w podejmowaniu działań zarówno profilaktycznych, jak i o charakterze interwencyjnym. W tej sytuacji, rozwiązaniem wydaje się nastawienie na dzielenie się wiedzą, upowszechnianie wiedzy o przyczynach i konsekwencjach wypalenia zawodowego, uświadamianie jakie są koszty wypalenia i zmniejszonego zaangażowania pracowników - zarówno dla pracownika, zespołów, jak i całej organizacji.

Przygotowanie psychologa do pracy w placówce

Przygotowanie psychologa do pracy, niezależnie od miejsca zatrudnienia, powinno obejmować nabycie gruntownej wiedzy na temat wypalenia zawodowego – jego przyczyn, konsekwencji i możliwości przeciwdziałania. W tym celu niezbędne jest zapoznanie się z literaturą przedmiotu i śledzenie najnowszych doniesień naukowych. Obszar badawczy związany z problematyką wypalenia zawodowego jest obszarem intensywnie rozwijającym się, co wynika z powszechności zjawiska w populacji pracowników – liczne badania wskazują, że problem wypalenia nie ogranicza się do zawodów pomocowych i obejmuje różnorodne grupy zawodowe. Coraz więcej mówi się też o konsekwencjach indywidualnych, społecznych i organizacyjnych związanych z wypaleniem zawodowym. Dodatkowo, rozwój badań w tym obszarze stymuluje dyskusja na temat odrębności wypalenia zawodowego od pokrewnych stanów, które w przeciwieństwie do wypalenia posiadają status jednostek chorobowych z wyraźnymi kryteriami diagnostycznymi i wskazaniem do leczenia. Pokrywanie się objawów wypalenia z objawami depresji i/lub zaburzeń lękowych (Golotka i in., 2019), rodzi pytanie na ile jest to odmienny stan, na ile można mówić o depresji w kontekście pracy zawodowej. Dostarczenie odpowiedzi na to pytanie wymaga badań, które pozwolą zgłębić podstawowe mechanizmy wypalenia i dokładniej określić kryteria różnicujące wypalenia i depresji. Śledzenie postępu badań w tym obszarze wydaje się więc kluczowe z punktu widzenia rozumienia problemu, jak również poszukiwania adekwatnych sposobów pomocy i określenia najlepszych działań terapeutycznych.

Poza wiedzą, ważne jest doświadczenie psychologa w wykorzystywaniu różnych narzędzi i metod oceny wypalenia zawodowego oraz umiejętność korzystania z dostępnego warsztatu badawczego. W pracy o charakterze konsultacji psychologicznej lub oddziaływań terapeutycznych, szczególnie istotne jest rozwijanie kompetencji miękkich, rozwijanie

kompetencji komunikacyjnych i interpersonalnych. W przypadku oddziaływań terapeutycznych konieczne są szkolenia uzupełniające - szczególnie cenne są szkolenia certyfikujące posiadające rekomendacje krajowych i międzynarodowych stowarzyszeń terapeutycznych, Polskiego Towarzystwa Psychologicznego lub innych uznanych instytucji naukowo-badawczych. W pracy terapeutycznej ważna jest praca własna, korzystanie z superwizji i w razie potrzeby – własna psychoterapia.

Podsumowując, w celu rozwijania przedsiębiorczości psychologa zajmującego się problematyką wypalenia uwzględnić można:

- 1) zbudowanie warsztatu badawczego – pozwalającego na rozpoznanie problemu wypalenia; należy uwzględnić metody obserwacyjne, wywiad oraz metody kwestionariuszowe (ważna jest znajomość testów i dostęp do wystandaryzowanych testów psychologicznych)
- 2) określenie form udzielania pomocy – określenie rodzaju podejmowanych działań, który będzie spójny z przygotowaniem i preferencjami zawodowymi (praca psychologa może dotyczyć wybranej formy lub łączyć kilka form):
 - prewencja i wczesna interwencja - kształtowanie właściwego środowiska pracy i dostarczanie wiedzy na temat wypalenia (kluczowa jest kwestia rozumienia źródeł wypalenia i wiedzy na temat symptomów i konsekwencji wypalenia); wprowadzanie zmian w środowisku zawodowym (ważne jest doświadczenie i umiejętność pracy w zespole, współpraca z zespołami pracowniczymi i kadrą zarządzającą)
 - edukacja – dostarczenie wiedzy na temat mechanizmów wypalenia, przyczyn, konsekwencji i sposobów radzenia sobie (ważne ciągłe pogłębianie wiedzy, monitorowanie badań naukowych)
 - diagnoza – ocena poziomu wypalenia z wykorzystaniem możliwych i dostępnych metod i narzędzi diagnostycznych (wskazany udział w szkoleniach poświęconych wykorzystaniu określonych testów, umiejętności analizy i interpretacji danych)
 - praca terapeutyczna – kształtowanie zmian w sposobie przeżywania i reagowania, rozwijanie prozdrowotnych zachowań (ważne jest odpowiednie przygotowanie, udział w

specjalizacyjnych szkoleniach, posiadanie wiedzy na temat innych możliwych przyczyn prezentowanych objawów; w pracy terapeutycznej ważna jest współpraca z psychiatrami, psychologami, psychoterapeutami, superwizorami)

- 3) rozpoczęcie działań – praca może mieć charakter zatrudnienia w organizacjach, instytucjach, klinikach, gabinetach, jak i samodzielnej działalności gospodarczej zajmującej się edukacją (np. opracowywanie warsztatów nt. wypalenia zawodowego) i/lub pracą terapeutyczną.

Pytania sprawdzające

Wymień przykładowe zadania psychologa–praktyka w obszarze problematyki wypalenia zawodowego, które mogą być realizowane w Dziale HR.

Określ przykładowe metody i narzędzia badawcze, które psycholog-praktyk może wykorzystać w celu rozpoznania i oceny poziomu nasilenia wypalenia zawodowego.

Literatura polecana:

Maslach, C., Leiter, M. P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym: co robić ze stresem w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Schaufeli W.B., Maslach, C., Marek T. (2018). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Routledge Library Editions: Human Resource Management.

Ogińska-Bulik N., Juczyński Z. (2008). *Osobowość, stres a zdrowie*. Warszawa: Difin.

Literatura cytowana:

- Chirkowska-Smolak, T. (2018). Polska adaptacja kwestionariusza do pomiaru wypalenia zawodowego OLBI (The Oldenburg Burnout Inventory). *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(3), 27-47.
- Golonka K., Mojsa-Kaja J., Blukacz M., Gawłowska M., Marek T. (2019). Occupational burnout and its overlapping effect with depression and anxiety. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(2), 229-244. doi:[10.13075/ijomch.1896.01323](https://doi.org/10.13075/ijomch.1896.01323)
- Golonka K., Mojsa-Kaja J., Popiel K., Gawłowska M. (2016). Neuronalne 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). Kraków: Wydawnictwo Komisji Ergonomii PAU.
- Jaworowska, A. (2014). *Massimo Santinello Link Burnout Questionnaire. Polska Normalizacja*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- World Health Organization (2019). 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>
- Tucholska S. (2001). Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. *Przegląd Psychologiczny*, 44(3), 301-317.