

Joanna Lipowska*

Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy

Wstęp

Pod wpływem pogłębiającego się procesu wypalenia zawodowego zachodzą niekorzystne zmiany w motywacji do pracy. Proces ten zachodzi przede wszystkim w zawodach, w których występuje bliski kontakt interpersonalny, w tzw. zawodach społecznych, w takich sektorach, jak: ochrona zdrowia, opieka społeczna, edukacja, zdrowie psychiczne, wymiar sprawiedliwości. Coraz częściej naukowcy przychylają się jednak do poglądu, że wypalenie zawodowe może wystąpić u osób wykonujących zawody, w których aby osiągnąć wysokie wyniki i profesjonalizm, potrzebny jest zaangażowany kontakt interpersonalny. Dlatego też na wypalenie zawodowe są narażone nie tylko osoby zajmujące się w pracy wychowywaniem, leczeniem, pielęgowaniem, doradzaniem i pomaganiem, ale także osoby, które zajmują się sprzedażą lub rozwiązywaniem problemów klientów. Niektórzy z naukowców są zdania, że wypalenie zawodowe możliwe jest w każdym zawodzie.

Obydwa te zagadnienia – motywacja i wypalenie zawodowe – są problemami o szczególnym znaczeniu zarówno indywidualnym, jak i społecznym. W wymiarze indywidualnym postępujące wypalenie i towarzyszące mu obniżenie lub nawet utrata motywacji do pracy powoduje szereg negatywnych konsekwencji, między innymi o charakterze zdrowotnym, emocjonalnym, efektywnościowym. W wymiarze organizacyjnym występowanie wypalenia zawodowego u pracowników, a w konsekwencji utrata motywacji u doświadczonych i kompetentnych pracowników, powoduje wyraźne obniżenie jakości świadczonych przez nich usług, czy jest to nauczanie czy świadczenia medyczne, czy też inny obszar działania zawodowego. Do powszechnych obserwowanych skutków o szerokim zakresie oddziaływania należą m.in.: większa absencja z powodów chorobowych, wykorzystywanie tylko części posiadanych kompetencji, zaniedbywanie obowiązków związanych z pracą, częstsze konflikty interper-

* Mgr Joanna Lipowska, psycholog kliniczny, Dyrektor Zarządzający Personnel Profile.

sonalne, negatywne postawy wobec „klientów”, współpracowników, samej pracy oraz pracodawcy, a także niższa produktywność (Maslach i in., 2001: 406).

Istotne wydają się pytania. Jakie czynniki środowiskowe są w szczególności stopniu odpowiedzialne za rozwinięcie się syndromu wypalenia zawodowego u pracowników? Na czym polega powiązanie motywacji do pracy z procesem wypalenia zawodowego? Co sprawia, że ludzie mimo pracy w takich samych warunkach, w zawodzie predestynującym do wystąpienia wypalenia zawodowego są w różnym stopniu podatni lub odporni na jego wystąpienie i tym samym wykazują trwałą motywację do pracy? W jaki sposób można zniwelować proces wypalenia zawodowego, a tym samym przywrócić motywację do pracy, jeśli jest to w ogóle możliwe?

Pracodawcy w obecnej dobie, gdy praca związana jest z wysokimi wymaganiami i wysokim poziomem stresu, zbyt często spotykają się z odchodzeniem wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy nie znajdują już w sobie motywacji do pracy i czują się wypaleni mimo młodego wieku lub niewielkiego stażu pracy w danym zawodzie. Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą pracodawcom nie tylko bardziej świadomie kształtować środowisko pracy, ale też podjąć działania zapobiegawcze oraz „naprawcze”, których celem będzie zredukowanie wypalenia zawodowego oraz odbudowanie motywacji u doświadczonych i kompetentnych pracowników.

Niniejsze opracowanie jest próbą odpowiedzi na powyższe pytania zarówno na podstawie teorii, jak i badań naukowych dotyczących wypalenia zawodowego oraz motywacji do pracy.

Środowisko pracy a wypalenie zawodowe

Christina Maslach, profesor psychologii University of California w Berkeley i jej współpracowniczka, Susan Jackson są autorkami pojęcia wypalenia zawodowego. Wypalenie zawodowe jest przez nie definiowane jako „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonania osobistych, który występuje u osób pracujących z ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach, Jackson, 1981: 99). Wyczerpanie emocjonalne można określić jako poczucie danej osoby, że jest nadmiernie wyeksploatowana emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone. Charakterystyczne jest także poczucie nadmiernego przeciążenia, zniechęcenia do pracy oraz obniżonej aktywności. Depersonalizacja polega na zwiększaniu psychologicznego dystansu wobec osób, które są odbiorcami danej opieki lub usługi. Choć taka postawa ma na celu chronienie siebie samego, to jednak oznacza negatywne, bezduszne lub obojętne reagowanie na innych ludzi i ich problemy. Obniżone poczucie dokonania osobistych charakteryzuje zmniejszone poczucie własnych kompetencji oraz sukcesów odnoszonych w pracy, poczucie braku efektywności oraz utraty wiary we własne możliwości.

Za kluczowy element dla syndromu wypalenia zawodowego uważa się wyczerpanie emocjonalne. Pojawia się ono jako pierwsze, kolejna zwykle jest depersona-

lizacja, a jako ostatnie pojawia się obniżone poczucie dokonań osobistych. Badania wykazały jednak, że wymienione elementy wypalenia zawodowego mogą się także rozwijać równolegle, a nie sekwencyjnie. Maslach podaje także inną, wypracowaną w późniejszym okresie wraz z Michaeliem Leiterem, profesorem psychologii z Uniwersytetu Acadia w Kanadzie, nową definicję, określając wypalenie zawodowe jako „erozję zaangażowania w pracę”. To, co niegdyś było ważne, pełne sensu i stanowiące wyzwanie, staje się z czasem niemiłe, frustrujące oraz pozbawione znaczenia. Jak pisze „energia zamienia się w wyczerpanie, zaangażowanie w cynizm, a efektywność w brak efektywności” (Maslach i in., 2001: 416). Maslach, oprócz przyczyn stanowiących czynniki obciążenia pracą, wynikających z interpersonalnych wymogów pracy, zwraca także uwagę na przyczyny mające swoje źródło w niedopasowaniu między pracownikiem a organizacją. Tym samym, zmienia percepcję z osobnego traktowania czynników indywidualnych i środowiskowych i zwraca uwagę na ich interakcję, a w przypadku wypalenia zawodowego – interakcję ujawniającą niedopasowanie między pracownikiem a organizacją. Jej zdaniem, wypalenie zawodowe powstaje jako następstwo dłuższego i głębokiego niedopasowania w sześciu zdefiniowanych obszarach. Jednym z nich jest obciążenie pracą, objawiające się zarówno zbyt dużą ilością pracy, brakiem odpowiednich zasobów i środków, jak i wykonywaniem pracy nieodpowiedniej do posiadanych umiejętności i uzdolnień. Przeciążenie zwykle skutkuje wyczerpaniem emocjonalnym.

Kolejny istotny obszar to zbyt duża kontrola ze strony przełożonego, przy jednoczesnym braku wpływu, a także obciążenie odpowiedzialnością bez posiadania uprawomocnienia. Niedopasowanie w tym obszarze skutkuje brakiem efektywności oraz obniżonym poczuciem osiągnięć osobistych. Trzecim istotnym obszarem jest nieodpowiednie wynagrodzenie oraz brak innych nagród. Jeszcze bardziej istotne niż brak satysfakcji finansowej okazuje się jednak niedocenianie, brak uznania osiągnięć przez przełożonych, a także przez samego siebie, brak satysfakcji własnej związany z nieosiągnięciem założonych celów. Ten brak gratyfikacji finansowej i pozafinansowej okazuje się szczególnie związany z poczuciem nieefektywności. Czwartym obszarem wskazywanym przez Maslach jest wspólnota, w której dochodzi do utraty pozytywnych relacji z innymi w pracy, objawiającej się między innymi izolacją czy brakiem szacunku. Jednak najbardziej destrukcyjny okazuje się chroniczny i nierozwiązywalny konflikt interpersonalny. Następny obszar mający bezpośrednie powiązanie z wypaleniem to sprawiedliwość, a raczej jej brak, wyrażający się dyskryminacją, nadmiernym faworyzowaniem, niesprawiedliwością w zakresie wynagradzania, awansowania, obciążania pracą itd. Skutki niesprawiedliwego traktowania to zarówno emocjonalne wyczerpanie, jak i pogłębiający się cynizm i zdystansowanie w stosunku do pracy. Wreszcie ostatni, szósty obszar dotyczy wartości, czyli doświadczania konfliktów o podłożu etycznym i moralnym, wykonywania pracy pozbawionej znaczenia, a także doświadczania poważnych rozbieżności pomiędzy twierdzeniami opisującymi misję firmy a doświadczaną rzeczywistością firmową (Maslach i in., 2001: 414–416). Trudno jest jednak stwierdzić, jak poważne niedopasowanie i w ilu

obszarach jednocześnie są w stanie znieść pracownicy, aby nie ulegać procesowi wypalenia zawodowego. Jest to kwestia dla każdego z pracowników indywidualna.

Maslach zwraca uwagę na to, że pracownicy niesłusznie są obciążani odpowiedzialnością za rozwinięcie się wypalenia zawodowego. Choć można mówić o pewnych czynnikach indywidualnych, ułatwiających rozwinięcie się wypalenia zawodowego, to jednak dowiedziono, że syndrom ten ma swoje przyczyny w charakterze wykonywanej pracy i w warunkach środowiska zawodowego. Podkreśla także, że mimo tego, iż pracownicy doświadczają osobistych kosztów wypalenia zawodowego w postaci pogorszenia zdrowia fizycznego i psychicznego, to wypalenie zawodowe przede wszystkim objawia się niekorzystnymi skutkami w środowisku zawodowym, w którym pracują. Pracownicy wypaleni osiągają wyniki obniżone w stosunku do posiadanych przez nich kompetencji, nie przestrzegają standardów jakościowych istotnych dla danego zawodu, popełniają błędy, są mniej staranni, a także mniej kreatywni w rozwiązywaniu problemów. Przede wszystkim są jednak mniej zaangażowani i ograniczają swój wysiłek do minimum niezbędnego, aby utrzymać się w pracy.

Związki wypalenia zawodowego z motywacją do pracy

Alaya Pines, autorka egzystencjalnej koncepcji wypalenia zawodowego pisze, że zarówno jej koncepcja, koncepcja wypalenia Maslach oraz koncepcja Freudenbergera i Richelсона są modelami motywacyjnymi (Pines, 2011: 35, 44). Oznacza to, że tylko osoby o początkowej wysokiej motywacji mogą się wypalić, innymi słowy, aby się wypalić, trzeba najpierw „płonąć”. Osoby, które nie doświadczyły wysokiej początkowej motywacji w pracy, zdaniem zarówno Pines, jak i Maslach, a także Harrisona i Farbera (za Pines, tamże: 44) nie wypalają się, ale doświadczają stresu, alienacji, kryzysu egzystencjalnego lub zmęczenia. Tym samym wypalenie zawodowe jest uznawane za końcowy etap procesu, w którym stanem początkowym było wysokie zaangażowanie oraz wysoka motywacja.

Jak pisze Pines, „osoby o wysokim poziomie motywacji rozpoczynają pracę w wybranym przez siebie zawodzie ze wzniosłymi celami (dla siebie samych) oraz dużymi oczekiwaniami (dotyczącymi tego, co ma im zapewnić praca)” (tamże). Według niej motywacje podejmowania pracy w danym zawodzie można podzielić na powszechne – takie jak np.: mieć istotny wpływ, odnieść sukces, być docenianym; specyficzne dla danego zawodu, np.: zrobić coś dobrego dla innych ludzi, pomagać innym, wywierać istotny wpływ na czyjeś życie – a także osobiste. Osobiste motywacje są jej zdaniem oparte na zinternalizowanym, romantycznym obrazie danego zawodu, dla którego modelem była poznana osoba, postać z filmu lub książki. Razem te trzy grupy motywacji kształtują oczekiwanie, że ich praca będzie istotna i pozwoli im na dokonanie czegoś wyjątkowego.

Maslach (Maslach i in., 2001: 416), w swoich nowszych opracowaniach, podaje zmodyfikowaną definicję wypalenia zawodowego, właśnie w odniesieniu do zaan-

gażowania i motywacji wyżej wspomnianych. Wypalenie zawodowe jest określane jako „erozja zaangażowania w pracę”. Trzy wymiary, które opisują syndrom wypalenia zawodowego – wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, brak efektywności (brak poczucia osiągnięć osobistych), stanowią przeciwieństwo wcześniej istniejącego zaangażowania (*engagement*). Maslach podaje trzy wymiary zaangażowania: energię (*energy*), osobiste uczestniczenie (*involvement*) oraz efektywność (*efficacy*) będące przeciwieństwem trzech wyżej wymienionych wymiarów wypalenia zawodowego. Ponieważ samo zaangażowanie (*engagement*) jest dla niej dokładnym przeciwieństwem wypalenia, proponuje diagnozować je, używając kwestionariusza MBI, poprzez odwrócenie skali do oceny poszczególnych wymiarów wypalenia. Maslach zauważa ponadto, że dla wypalenia zawodowego charakterystyczny jest niski poziom aktywności i przyjemności, a dla zaangażowania przeciwnie: wysoki poziom aktywności i wysoki poziom przyjemności (*pleasure*). Maslach cytuje Wilmara Schaufeli, profesora psychologii pracy i organizacji Uniwersytetu w Utrechcie w Holandii, który definiuje zaangażowanie jako stały, pozytywny, afektywno-motywacyjny stan satysfakcji (*persistent, positive, affective-motivational state of fulfillment*) (tamże: 417). Widoczne jest więc wyraźne łączenie aspektów wypalenia zawodowego z motywacją do pracy.

Według twórców jednej z nowszych koncepcji motywacji: Teorii Samostanowienia – (*Self Determination Theory – SDT*), Edwarda Deci i Richarda Ryana, profesorów psychologii i wykładowców Uniwersytetu w Rochester (USA), ważniejsze niż siła motywacji – jaką ludzie wykazują dla danego działania czy aktywności, o której mówi większość teorii – jest zróżnicowanie typów motywacji. Rodzaj motywacji człowieka jest, ich zdaniem, ważniejszy niż jej „ilość” dla przewidzenia wielu istotnych aspektów powiązanych z działaniem takich, jak np.: zdrowie psychiczne, efektywne działanie, kreatywne rozwiązywanie problemów, uczenie się, a także odczuwanie dobrostanu (*well being*), które jest w oczywisty sposób negatywnie skorelowane z wypaleniem zawodowym.

Podstawowym założeniem SDT jest rozróżnienie pomiędzy autonomiczną motywacją a kontrolowaną motywacją (Gagne, Deci, 2005: 333). Autonomiczne jest działanie powodowane wolą, w sytuacji możliwego wyboru. Przykładem autonomicznej motywacji (*autonomous motivation*) jest motywacja wewnętrzna, czyli angażowanie się w daną aktywność, ponieważ jest ona uznawana za interesującą samą w sobie. Decyzja o podjęciu danego działania jest podejmowana całkowicie samodzielnie. Do kategorii motywacji autonomicznej autorzy włączają także pewne rodzaje motywacji zewnętrznej, charakteryzujące się tym, że pracownicy identyfikują się lub uznają za własne – cele, wartości i zasady, z którymi stykają się w pracy. Bycie kontrolowanym czy nadzorowanym oznacza z kolei zaangażowanie się w określone działanie pod presją, z przymusu lub wynika z poddania się działaniu nagród i kar o charakterze warunkowym. Czynniki zewnętrzne mają wtedy charakter regulacji introjekcyjnej (*introjected regulation*), w której regulacja działania została częściowo zinternalizowana i jest pobudzana przez takie zewnętrzne czynniki, jak: chęć zdobycia

akceptacji, unikanie wstydu czy warunkową samoocenę. SDT zakłada, że autonomiczna oraz kontrolowana motywacja różnią się procesami regulacyjnymi oraz mają inne oddziaływanie na zachowanie. Zdaniem Deci i Ryana można określić, w jakim stopniu każde zachowanie/działanie jest autonomiczne lub kontrolowane. Wiele badań potwierdziło, że autonomiczna motywacja i kontrolowana motywacja mają inne skutki. Autonomiczna motywacja wiąże się z lepszym zdrowiem psychicznym oraz bardziej efektywnym działaniem w heurystycznych typach zadań oraz z większą wytrzymałością (Deci, Ryan, 2008: 183).

Istotne w teorii SDT jest rozpatrywanie zagadnień motywacji z uwzględnieniem trzech wrodzonych ludzkich potrzeb: autonomii, kompetencji oraz związków z innymi (*autonomy, competence, relatedness*). Zaspokojenie tych potrzeb prowadzi do rozwoju, integracji oraz ogólnego doświadczania dobrostanu (*well-being*), które są niemożliwe do doświadczania w stanie wypalenia zawodowego. Elementy środowiska społecznego oraz cechy stanowiące różnice indywidualne, które wspierają zaspokojenie tych trzech bazowych ludzkich potrzeb, są czynnikami facylitującymi naturalne procesy rozwoju, łącznie ze wzmocnieniem motywacji wewnętrznej oraz pozytywną integracją zewnętrznej motywacji. Natomiast warunki, w których potrzeby autonomii, kompetencji oraz związków z innymi, są odrzucane wiążą się z niższą motywacją, niższymi wynikami pracy oraz niższym poczuciem *well-being* (Ryan, Deci, 2000: 74–75).

Claude Fernet, profesor psychologii i jego współpracownicy (Fernet i in., 2010) prowadzili badania nad wypaleniem zawodowym na gruncie Teorii Samostanowienia – SDT. Zostały one zrealizowane wśród personelu college’u w Quebec w Kanadzie. Udział wzięło 270 badanych, wśród których 60% stanowili nauczyciele. Zbadano zagadnienia wpływu jakości relacji ze współpracownikami nad możliwością prognozowania wypalenia zawodowego. Moderującą rolę przypisywano motywacji do pracy. Wyniki badań potwierdzają wnioski, jakie nasuwają się z wyżej przedstawionej teorii motywacji oraz jej związku z zaspokojeniem podstawowych potrzeb psychologicznych oraz wypaleniem zawodowym. Uzyskane wyniki udowodniły, że zadowalające relacje ze współpracownikami są kluczowe w psychologicznym dostosowaniu do pracy, szczególnie w przypadku pracowników o niskim poziomie samostanowienia motywacji (*low self-determined motivation*). Satysfakcjonujące relacje ze współpracownikami wiązały się z niższym poziomem wypalenia zawodowego na jego trzech wymiarach u pracowników o niskim poziomie samostanowienia. Takiego związku nie było lub był znacząco słabszy w przypadku pracowników o wysokim poziomie samostanowienia motywacji, czyli o wyższym poziomie jej autonomiczności (tamże: 1171–1172).

Czynniki indywidualne a wypalenie zawodowe

Zidentyfikowano szereg czynników, zwanych elementami intrapsychicznymi, które mogą przeciwdziałać powstaniu lub nasileniu procesu wypalenia zawodowe-

go. Maslach, choć uważa, że wypalenie jest zjawiskiem bardziej uzależnionym od sytuacji i środowiska pracy niż od osoby (Maslach, 2003: 191), zajmuje się także indywidualnymi aspektami związanymi z osobowością, stylem funkcjonowania czy też stosunkiem do pracy, które w większym stopniu narażają na ryzyko wypalenia zawodowego lub odwrotnie – „zabezpieczają” przed nim. Podaje między innymi (Maslach i in., 2001: 410) wyniki badań wskazujące, że na wypalenie zawodowe bardziej narażeni są ludzie o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli, niż ci o wewnętrznym jego umiejscowieniu. Przytacza także wyniki badań prowadzonych przez innych uczonych wskazujące na to, że na wypalenie zawodowe narażone są bardziej osoby o pasywnym, defensywnym stylu radzenia sobie, niż te które radzą sobie w sposób aktywny i konfrontacyjny (tamże). Ponadto wymiar wyczerpania emocjonalnego jest silnie pozytywnie skorelowany z osobowością typu A, dla której charakterystyczne jest nastawienie na współzawodnictwo, życie w wysokim poziomie stresu wywołanym presją czasu, tendencja do zachowań rywalizacyjnych, wysoki poziom ambicji, agresywność i wrogość wobec innych (tamże: 411). Istotne okazują się także oczekiwania związane z pracą. Jeśli są one bardzo wysokie i nierealistyczne, prowadzą do zbytniego poświęcania się pracy, a w rezultacie do wyczerpania i depersonalizacji, w sytuacji, gdy podejmowane wysiłki nie przynoszą spodziewanych rezultatów (tamże: Pines, 2011: 35). Z innych badań wynika ponadto, że wypalenie zawodowe jest wyższe wśród osób, które są: osobami samotnymi, pracownikami o mniejszym stażu pracy, osób wykazujących wyższy poziom neurotyzmu, definiowanego jako lękowość i emocjonalna niestabilność oraz tych o niższym poziomie odporności psychicznej i niższym poziomie samooceny (Maslach, 2003: 191).

Fernet i jego współpracownicy (Fernet i in., 2004) są również autorami wcześniejszych badań nad wypaleniem zawodowym, które przeprowadzono na gruncie Teorii Samostanowienia – SDT. W swoich pracach Fernet wykorzystuje definicję wypalenia zawodowego Maslach i zaproponowany przez nią podział trzech wymiarów wypalenia: emocjonalne wyczerpanie (*emotional exhaustion*), depersonalizacja (*depersonalization*) i obniżone poczucie dokonań osobistych (*reduced personal accomplishment*). Badanie dotyczyło roli samostanowienia (*self-determination*) i sprawowanej kontroli nad pracą (*job control*) w przewidywaniu wypalenia zawodowego, w kontekście dostosowania do wymagań pracy (*adjusting to job demands*). W badaniu przeprowadzonym z udziałem około 400 profesorów uniwersyteckich udowodnił on, że w przypadku pracowników o wysokim stopniu samostanowienia (*self-determination*), sprawowana kontrola nad pracą (*job control*) prowadzi do obniżenia negatywnych efektów wymagań pracy (*job demands*) na trzech wymiarach wypalenia zawodowego, jednak jej wpływ jest znacząco większy w przypadku emocjonalnego wyczerpania i depersonalizacji niż w przypadku obniżonego poczucia dokonań osobistych. Okazało się także, że sprawowanie kontroli nad pracą nie obniża stresu powodowanego przez wymagania pracy w przypadku pracowników o niskim poziomie samostanowienia (tamże: 48–53).

Moneta (2011: 277), doktor psychologii, wykładowca London Metropolitan University, przeprowadził badania wśród 224 studentów uniwersyteckich, badając związki pomiędzy motywacją osiągnięć, wypaleniem zawodowym oraz chęcią rezygnacji z nauki (*intention to leave*). Z jego badań wynika, że mierzona jako jednoczynnikowy konstrukt potrzeba osiągnięć jest odwrotnie proporcjonalna do poziomu wypalenia u studentów. Do oceny wypalenia Moneta używał odmiany „Maslach Burnout Inventory – Student Survey” (MBI-SS), a do oceny potrzeby osiągnięć skali Jackson (PRF-E). Badania dowiodły, że nastawienie na sukces ma prewencyjny charakter i w pewien sposób ochrania przed wypaleniem, tak samo wśród studentów, jak i wśród pracowników. Ponadto im jest ono wyższe, tym niższa jest intencja do rezygnacji z nauki czy pracy.

Parker, doktor psychologii, wykładowca University of Western Sydney (Australia), przeprowadził wraz ze współpracownikami badania wśród ponad 400 nauczycieli sektora prywatnego nad orientacją na cel, stylem radzenia sobie, zaangażowaniem i wypaleniem zawodowym (Parker i in., 2012). Badania prowadzone były w dwóch okresach czasowych tymi samymi metodami testowymi. Parker badał orientację na mistrzostwo (*mastery orientation*), unikanie porażki (*failure avoidance*) oraz styl radzenia sobie skoncentrowany na problemie lub emocjach (*problem- and emotion-focused coping*) za pomocą podskal z „Motivation and Engagement Scale-Work” (MES-W). Okazało się, że orientacja na mistrzostwo była pozytywnie skorelowana ze stylem radzenia sobie nastawionym na problem, w obu czasach pomiarów, a negatywnie skorelowana ze stylem radzenia sobie opartym na emocjach. Z kolei unikanie porażki było silnie pozytywnie skorelowane ze stylem radzenia sobie opartym na emocjach. Tym samym okazało się, że rodzaj nastawienia na cel (*goal orientation*) jest silnym wyznacznikiem strategii radzenia sobie wśród nauczycieli. Okazało się ponadto, że istnieją silne związki między unikaniem porażki, stylem radzenia sobie opartym na emocjach, wyższym poziomem wypalenia zawodowego i niższym poziomem zaangażowania (tamże: 509–511). Jak zauważa Parker i pozostali autorzy, tak silny związek rodzaju orientacji na cel oraz określonego stylu radzenia sobie, nakreśla pole do możliwych działań interwencyjnych, skoncentrowanych na wzmacnianiu określonych przekonań i poglądów związanych z radzeniem sobie skoncentrowanym na problemie, zamiast ogólnego promowania adaptacyjnego dostosowania (*adaptive coping behavior*).

Wpływ czynników środowiskowych na rozwój syndromu wypalenia zawodowego został wyżej opisany. Z innych badań przeprowadzonych przez Ferneta (Fernet i in., 2012) wynika jednak, że siła wpływu czynników środowiskowych jest zależna od określonych czynników indywidualnych. Badanie zostało przeprowadzone na około osmiusetosobowej próbie badanych nauczycieli z ponad stu szkół z okręgu Quebec i dotyczyło roli postrzegania środowiska pracy i czynników motywacyjnych w przewidywaniu zmian w wypaleniu zawodowym nauczycieli. Badanie przeprowadzono dwukrotnie tymi samymi metodami na początku i na końcu roku szkolnego. Okazało się, że emocjonalne wyczerpanie utrzymuje się na stałym poziomie w trak-

cie roku szkolnego, podczas gdy depersonalizacja i zmniejszone poczucie osiągnięć osobistych pogłębiają się. W ciągu roku szkolnego zaobserwowano także obniżenie poziomu autonomiczności motywacji oraz poczucia własnej efektywności. Okazało się także, że negatywny wpływ obciążeń środowiska (takich jak np. przeładowanie klas, zakłócanie spokoju w klasie przez uczniów) na poczucie psychologicznego „*well-being*” jest większy, gdy nauczyciele dostrzegają, że ich możliwość samostanowienia i efektywność są zagrożone. Okazało się także, że nauczyciele, którzy spstrzegają siebie jako mniej autonomicznie zmotywowanych oraz mniej efektywnych w osiąganiu celów nauczania są bardziej predestynowani do odczuwania wyczerpania emocjonalnego pod koniec roku szkolnego (tamże: 520–522).

Helena Sęk, profesor psychologii UAM w Poznaniu, twierdzi, że wypalenie następuje nie tyle w wyniku długotrwałego stresu, ale przede wszystkim jest następstwem stresu niezmodyfikowanego własną aktywnością. Istotną okazuje się zwłaszcza strategia radzenia sobie oparta na poczuciu własnej kompetencji zaradczej, czyli poczuciu własnej skuteczności (Sęk, 2011a: 85). Z przeprowadzonych badań wynika, że sposób interpretacji doznawanego stresu, a konkretniej mechanizmy kontroli, które powodują pozytywne wartościowanie, strategia „utrzymywania” oraz „doznawania” przeciwdziałają wypaleniu. Utrzymywanie to mechanizm kontroli, w której przeżywane doświadczenia zostały ocenione pozytywnie, a kontrola jest skupiona bardziej na otoczeniu (kontrola pierwotna) niż na samym sobie (kontrola wtórna). Doznawanie z kolei to mechanizm, w którym następuje pozytywna ocena sytuacji i podjęte zostają próby refleksyjnego dostosowania się, polegające między innymi na doskonaleniu zawodowym (tamże: 107). Istotną negatywną rolę sprzyjającą wypaleniu zawodowemu odgrywają nieracjonalne przekonania zawodowe. Inne czynniki indywidualne predestynujące do wypalenia, to poziom przeżywanego stresu, ocena sytuacji zawodowej w kategoriach zagrożenia, nastawienie na unikanie trudności, polegające między innymi na obronnym dystansowaniu się, które jest właściwe dla depersonalizacji. Z kolei potwierdzone badaniami czynniki indywidualne, uodparniające i zabezpieczające przed wypaleniem zawodowym to rozwinięta kontrola poznawcza oparta na pozytywnych doświadczeniach, nastawienie na zmianę własnej osoby oraz przede wszystkim ogólne poczucie własnej skuteczności zawodowej (tamże: 111).

Jak zniwelować wypalenie zawodowe i przywrócić motywację do pracy

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem chronicznym, ale nie jest nieodwracalne. Christina Maslach (Maslach, Leiter, 2005: 44–48) uważa, że możliwe jest przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu w pracy, a co bardziej istotne nie tylko przeciwdziałanie, ale także zwalczanie wypalenia i tym samym, odzyskanie utraconej motywacji do pracy, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Autorzy (tamże: 46–48) podają zarówno indywidualne, jak i organizacyjne sposoby przywracania zaangażowania i pasji, które jest pojmowane jako odwrotność wypalenia zawodowego. Proponują, aby w pierwszym etapie dokonać analizy i zidentyfikować obszary niedopasowania między pracownikiem a organizacją, badając kluczowe, niżej wymienione obszary, a następnie wypracować rozwiązania, które mają poprawić dopasowanie (*match*) w problemowym obszarze i tym samym zwalczyć (*banish*) syndrom wypalenia zawodowego. Autorzy uważają także, że możliwe jest odwrócenie zjawiska wypalenia zawodowego i powrót do zaangażowania, a wtedy zamiast wyczerpania pojawia się entuzjazm, zamiast zgorzknienia współczucie, a zamiast niepokoju efektywność.

Maslach (Maslach i in., 2001: 418–419) zauważa, że większość strategii prewencyjnych lub interwencyjnych koncentruje się na indywidualnych strategiach. Są one jednak skuteczne tylko do pewnego stopnia, ponieważ w środowisku pracy pracownik nie ma realnego wpływu na występujące stresory i tym samym nie ma żadnego wpływu ani możliwości zmiany elementów środowiska pracy, które „sprzyjają” wypaleniu. Z badań wynika, że warsztaty poświęcone radzeniu sobie ze stresem, relaksacji, zarządzaniu czasem, asertywności, terapii racjonalno-emotywniej, trening umiejętności interpersonalnych i społecznych, praca w zespole czy umiejętności mediacyjne mają tylko wpływ na obniżenie wymiaru wyczerpania emocjonalnego i to nie u wszystkich uczestników. Wymienione działania interwencyjne nie mają jednak żadnego pozytywnego wpływu na dwa pozostałe wymiary wypalenia: depersonalizację i obniżone poczucie osiągnięć osobistych.

Zdaniem Maslach (tamże: 419–420) najbardziej skutecznym sposobem interwencji jest wdrożenie odpowiednich praktyk menedżerskich wraz z rozwojowo-edukacyjnymi działaniami wyżej opisanymi. Działania menedżerskie powinny być skierowane na sześć obszarów krytycznych obszarów niedopasowania pomiędzy organizacją a pracownikiem:

- obciążenie pracą (zbyt duża ilość pracy, brak odpowiednich zasobów i środków);
- nadmierna kontrola (zbyt duża kontrola ze strony przełożonego, brak wpływu, odpowiedzialność bez uprawomocnienia);
- nieodpowiednie wynagrodzenie, brak innych nagród (za niską płacą, brak uznania wysiłku i osiągnięć, brak satysfakcji własnej);
- wspólnota (izolacja, konflikty, brak szacunku);
- sprawiedliwość (dyskryminacja, nadmierne faworyzowanie);
- wartości (konflikty o podłożu etycznym i moralnym, praca pozbawiona znaczenia).

Jej zdaniem, konieczne jest działanie dwutorowe – zmiana środowiska w wymienionych wyżej obszarach, które tego wymagają oraz rozwijanie umiejętności indywidualnych.

Maslach (tamże) zauważa, że o wiele bardziej skuteczna niż koncentrowanie się na aspektach negatywnych i działaniach ukierunkowanych na zmniejszenie wypalenia zawodowego, okazuje się koncentracja na budowaniu zaangażowania w pracę.

Tworzenie środowiska pracy, które kreuje pozytywną energię, oddanie pracy, zaangażowanie w nią, utożsamienie z misją organizacji, prowadzą nie tylko do wyższego poczucia dobrostanu (*well-being*), ale też do wyższej produktywności. Jej zdaniem, choć kosztowniejsze i trudniejsze do implementacji, podejście ogólno-organizacyjne jest bardziej efektywne w odzyskaniu zaangażowania kompetentnych pracowników oraz przywrócenia ich motywacji, która jest warunkiem wykorzystania w pracy posiadanych umiejętności i wiedzy. Według Maslach (2005: 44) czasami niemożliwe może okazać się ograniczenie środowiskowych czynników negatywnych, prowadzących do wypalenia zawodowego, wtedy równie skutecznym, jeśli nie lepszym rozwiązaniem, okazuje się właśnie koncentracja na elementach pozytywnych i budowaniu przeciwieństwa wypalenia, czyli zaangażowania w pracę. Jeśli to się powiedzie, wyczerpanie emocjonalne jest zastąpione przez entuzjazm, zgorzknienie będące esencją depersonalizacji, jest zastąpione przez współczucie i empatię, a obniżone poczucie osiągnięć przez efektywność i poczucie kompetencji.

Alaya Pines, zgodnie ze swoją egzystencjalną koncepcją wypalenia zawodowego, na prowadzonych przez siebie warsztatach koncentruje się nie na kształceniu różnych cząstkowych umiejętności wskazywanych wyżej przez Maslach, ale na uświadomieniu uczestnikom roli, jaką w etiologii wypalenia odgrywa brak znaczenia wykonywanej pracy. Jej zdaniem to właśnie zyskana świadomość pomaga uczestnikom poszukiwać na nowo znaczenia w swojej pracy. Sądzi ona, że jeśli pracownikom uda się je odzyskać, następuje obniżenie poziomu wypalenia. Uważa również, że niezależnie od stopnia zaawansowania procesu wypalenia i długości jego trwania, może on zostać przerwany, na przykład przez ponowną afirmację celów, motywacji osobistych lub specyficznych dla danego zawodu (Pines, 2011: 49). W przedstawianym przez nią jednym z ćwiczeń, stosowanych na warsztatach poświęconych radzeniu sobie z wypaleniem zawodowym, uczestnicy sporządzają w małych grupach listy celów i oczekiwań, jakie mieli, gdy rozpoczynali pracę zawodową. Następnie sporządzają listy stresorów, cech środowiska, które najbardziej przyczyniają się do ich wypalenia. Zwykle okazuje się, że w danej jednorodnej grupie zawodowej zarówno ta lista celów, jak i stresorów, jest w dużej części wspólna i jednakowa dla wszystkich uczestników. Zdaniem Pines, już to odkrycie jest samo w sobie bardzo ważne, ponieważ pomaga uczestnikom zrozumieć, że inni ludzie też doświadczają wypalenia zawodowego, że nie są w tym „wyjątkowi” ani odosobnieni, pomaga im pozbyć się poczucia winy związanego z przeżywanym wypaleniem. Kolejnym etapem ćwiczenia jest analiza związku między celami pracy a stresorami. Prawie zawsze okazuje się, że to czynniki środowiskowe uniemożliwiają realizację zakładanych celów, spełnienie motywacji. Odkrycie tej zależności pomaga uczestnikom zrozumieć związek między niemożnością osiągnięcia celów, poczuciem porażki, a doznawanymi symptomami wypalenia. Gdy już uczestnicy rozumieją tę zależność i przestają się obwiniać za przeżywane wypalenie, ich energia jest na warsztacie ukierunkowywana na wytworzenie pomysłów, jak można zmienić środowisko pracy w ramach posiadanych możliwości wpływu, a z drugiej strony, jak mogą zmienić swoje własne

nierealistyczne cele i oczekiwania, aby uzyskanie satysfakcji i sensu było w pracy możliwe (tamże: 52).

Sęk na bazie swojej poznawczej koncepcji wypalenia zawodowego podaje wskazania dla działań zapobiegających, prewencyjnych wobec wypalenia zawodowego. Jej zdaniem interwencja antywypaleniowa działa uodparniająco przez kształtowanie poczucia skuteczności radzenia sobie ze stresem zawodowym. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, najbardziej skutecznym mechanizmem kontroli okazało się „doznawanie”, które polega na pozytywnej ocenie sytuacji i podjęciu próby świadomego dostosowania się, poprzez doskonalenie zawodowe. Taka strategia zaradcza wpływa bezpośrednio na zmniejszenie emocjonalnego wyczerpania oraz podwyższa poziom zaangażowania zawodowego (Sęk, 2011a: 107). Zdaniem Sęk, jedną z najbardziej skutecznych strategii zapobiegania wypaleniu zawodowemu jest rozwój zawodowych kompetencji zaradczych. Z przeprowadzonych przez nią badań wynika, że podwyższanie poczucia własnej zawodowej skuteczności przeciwdziała zarówno wypaleniu całkowitemu, jak i depersonalizacji oraz obniżaniu satysfakcji zawodowej (Sęk, 2011b: 163). Zawodowe kompetencje zaradcze to w przypadku nauczycieli m.in.: umiejętności pracy z klasą, komunikowanie się, radzenie sobie z oporem, agresją i niechęcią. Okazuje się jednak, że podwyższanie tych kompetencji zawodowych nie likwiduje poczucia wyczerpania emocjonalnego i psychofizycznego. Te, jej zdaniem, można łagodzić tylko przez aktywne różne formy wypoczynku, odnowę psychofizyczną, rozwój pozazawodowych zainteresowań i hobby. Równie istotną formę pełni rozwój pozytywnego wspomnianego wyżej typu kontroli – „doznawania” (*savoring*). Zdaniem Sęk, ta umiejętność jest wyrazem filozofii zawodowej, która pozwala na akceptację naturalnych przeciwności występujących w danej profesji z jednoczesną świadomością konieczności ciągłego własnego rozwoju i doskonalenia się. Sęk wskazuje, że wyżej wymienione działania prewencyjne powinny być podejmowane w sytuacji, gdy zagrożenie wypaleniem jest odległe w czasie. Już wtedy powinny być podejmowane strategie wzmacniania środowiskowego i podmiotowego. Zasoby podmiotowe zaś, jak wyżej opisano, to nie tylko kompetencje związane z wiedzą i umiejętnościami praktycznymi koniecznymi w zawodzie, np. w przypadku nauczycieli umiejętnościami dydaktycznymi, ale kompetencje społeczne, interpersonalne i radzenie sobie ze stresem zawodowym (tamże: 166).

Podsumowanie

Twórcy najważniejszych teorii wypalenia zawodowego stworzyli modele, które są w rzeczywistości modelami motywacyjnymi. Oznacza to, że tylko osoby o początkowej wysokiej motywacji mogą się wypalić. Osoby, które nie doświadczyły wysokiej początkowej motywacji w pracy, nie wypalają się, ale doświadczają stresu, alienacji, kryzysu egzystencjalnego, zmęczenia lub rutyny. Tym samym wypalenie

zawodowe jest uznawane za końcowy etap procesu, w którym stanem początkowym było wysokie zaangażowanie oraz wysoka motywacja.

Najważniejsze omawiane teorie i wyniki badań wskazują na wiele elementów indywidualnych predestynujących do wypalenia zawodowego lub odwrotnie, uodparniających na nie, przyczyny wypalenia zawodowego zawsze jednak tkwią w elementach środowiska pracy lub w niedopasowaniu pomiędzy pracą a osobą w określonych kluczowych obszarach. Tym samym koncentrowanie działań naprawczych lub prewencyjnych tylko na osobie pracownika okazuje się z góry skazane na porażkę. Jednak zapobieganie wypaleniu oraz, co ważniejsze, zwalczanie go i jego skutków, jest możliwe. Wymaga jednak działania dwutorowego: wzmocnienia zasobów podmiotowych, w rodzaju budowania umiejętności istotnych dla poczucia skuteczności zawodowej oraz odpowiedniego kształtowania czynników środowiskowych. Strategia budowania zaangażowania, które jest spostrzegane jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego, kiedy wieńczy się sukcesem, prowadzi do istotnej „zamiany”: wyczerpanie emocjonalne jest zastąpione przez entuzjazm, zgorzknienie będące wyrazem depersonalizacji – przez współczucie i empatię, a obniżone poczucie osiągnięć osobistych – przez efektywność i poczucie kompetencji.

Pomimo tego, że działania instytucjonalne są trudniejsze, bardziej kosztowne i wymagające bardziej planowego działania niż samo kształcenie indywidualnych umiejętności pracowników, to właśnie takie strategiczne działanie okazuje się jedynie możliwe w skutecznym zapobieganiu wypaleniu oraz zwalczaniu jego skutków, kiedy już ono wystąpi. Biorąc pod uwagę szeroki zakres niekorzystnych skutków, które pojawiają się w przypadku wypalonych pracowników, skutków dotyczących nie tylko ich samych, ale przede wszystkim odbiorców ich „usług”, a także samej organizacji – skutków finansowych i związanych z atmosferą pracy, warto aby pracodawcy podejmowali świadome i strategiczne działania prewencyjne i naprawcze. Dzięki nim wysoce wykwalifikowani i doświadczeni pracownicy nie będą odchodzić z pracy, ale będą mogli utrzymać swoją wysoką motywację do pracy, swoje zaangażowanie, co skutkować będzie utrzymaniem wysokich standardów pracy, wysoką produktywnością przy jednoczesnym zachowaniu sił psychofizycznych. Wykonywana praca odzyska swój sens i znaczenie, a realistyczne oczekiwania pomogą mierzyć się z codziennymi trudnościami będącymi elementem pracy bez kosztów osobistych i organizacyjnych, jakie przynosi ze sobą wypalenie zawodowe.

Summary

Occupational burnout and work motivation

The article presents relationship between occupational burnout and work motivation. The most popular concepts of burnout are motivational theories, based on an assumption that burnout concerns highly motivated employees, who experience

disappointment and frustration of their idealistic and/or unrealistic job expectations at work connected with intensive interpersonal contact with patients, pupils, clients. A concept of burnout as an opposite to engagement with its most essential element of sustainable motivation and satisfaction has been described. Environmental, situational and individual factors facilitating burnout have been presented. Methods of preventing burnout as well as methods of contending with it and those dealing with minimising its effects have been described; recovering work motivation by focusing attention on building engagement, instead of contending with negative aspects facilitating occupational burnout. When burnout is counteracted with engagement, three dimensions of burnout are replaced by dimensions of engagement: emotional exhaustion is changed into enthusiasm, bitterness into compassion and empathy, and finally lowered self-efficacy into efficacy and self-competence.

Keywords: burnout, occupational burnout, work motivation, engagement, burnout prevention, burnout intervention.

Bibliografia

- Deci E.L., Ryan R.M. (2008), *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*, „Canadian Psychology”, Vol. 49 (3).
- Fernet C., Guay F., Senecal C. (2004), *Adjusting to Job Demands: The Role of Work Self-Determination and Job Control in Predicting Burnout*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 65 (1).
- Fernet C., Gagné M., Austin S. (2010), *When does quality of relationships with co-workers predict burnout over time? The moderating role of work motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 31 (8).
- Gagne M., Deci E.L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 26.
- Maslach C. (2003), *Job burnout: new directions in research and intervention*, „Current Directions in Psychological Science”, Vol. 12 (5).
- Maslach C., Jackson S. (1981), *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupational Behavior”, Vol. 2 (2).
- Maslach C., Leiter M. P. (2008), *Early predictors of job burnout and engagement*, „Journal of Applied Psychology”, 93 (3).
- Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. (2001), *Job burnout*, „Annual Review of Psychology”, Vol. 52 (1).
- Moneta G.B. (2011), *Need for achievement, burnout, and intention to leave: Testing an occupational model in educational settings*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 50 (2).

- Parker P.D., Martin A. J., Colmar S., Liem G. A. (2012), *Teachers' workplace well-being: Exploring a process model of goal orientation, coping behavior, engagement, and burnout*, „Teaching and Teacher Education”, Vol. 28.
- Pines A.M. (2011), *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa.
- Ryan R.M., Deci E.L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being*, „American Psychologist”, Vol. 55 (1).
- Sęk H. (2011a), *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, [w:] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa.
- Sęk H., (2011b), *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Uwarunkowania i możliwości zapobiegania*, [w:] Sęk H., (red.). (2011), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa.