

# Propozycje pomocy w radzeniu sobie z zespołem wypalenia zawodowego

Irena Pilch\*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, Katowice

Elżbieta Turska

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, Katowice

## THE SUGGESTIONS OF HELP IN COPING WITH JOB BURNOUT

The paper discusses the question of job burnout, which is nowadays a common problem among employees. The individual and social costs of job burnout are enormous, so a new approach to reduce its consequences is needed. Using the latest literature, some suggestions of new burnout prevention programmes are presented. The need of complex work is undertaken: interventions at the individual level (person directed), interventions at the organizational level (job directed) and interventions concentrated on person/work relation should be entered simultaneously. The evaluations of burnout interventions demonstrate that work-related interventions – although difficult to provide and more expensive, are definitely more effective than common forms of person-directed programmes.

## WPROWADZENIE

Zapotrzebowanie na praktyczną użyteczność wiedzy psychologicznej rośnie szczególnie intensywnie w czasach gwałtownych i intensywnych przemian. Zwłaszcza w tych obszarach, gdzie konsekwencje zmian w sposób bezpośredni wpływają na funkcjonowanie człowieka. Jednym z nich jest aktywność zawodowa. Niezaprzeczalnie dzisiejsza praca jest znacznie bardziej intensywna niż kiedyś. Mimo, iż coraz lepiej rozwinięta technologia powoduje skracanie się czasu poszczególnych czynności czy zadań, to zyskany przez pracownika czas nie jest czasem wolnym, paradoksalnie, większa jego część poświęcana jest pracy, która staje się coraz bardziej kompleksowa i złożona (Frese, 2003). Od pracowników oczekuje się ciągłego zwiększania zakresu własnych kompetencji, ciągłego uczenia się. Z jednej strony wpływa to na większą niezależność, z drugiej – na obciążenie dodatkowymi

obowiązkami, co w sposób bezpośredni prowadzi do nadmiernej eksploatacji własnych zasobów energetycznych, a tym samym przyspiesza wyczerpanie, przeciążenie, prowadzi do zawodowego wypalenia. Problematyka wypalenia w przeciągu ostatnich lat stała się niezwykle popularna zarówno wśród teoretyków – badaczy tego zjawiska jak i wśród szerokiej rzeszy praktyków. Problematyka ta została wywiedziona z praktyki, jako problem ludzi pracujących w wyczerpujących zawodach kontaktu z drugim człowiekiem. Dziś zjawisko wypalenia coraz częściej postrzega się jako jedną z konsekwencji współczesnych przemian – jako cenę postępu, rozwoju cywilizacji, szybkich zmian na rynku pracy, coraz większej intensywności komunikacji medialnej, przy jednoczesnym ograniczeniu kontaktów bezpośrednich między ludźmi. Koszty wypalenia ponoszone są głównie przez samą jednostkę – traci ona poczucie sensu tego, co robi, pojawia się niechęć do lubianych wcześniej obowiązków zawodowych, drastycznie obniża się motywacja, pogłębia się frustracja i poczucie winy. Wypalony pracownik wpływa negatywnie na pozostałych manifestując ciągle zmęczenie czy też niezadowolenie. Równ-

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Irena Pilch, Instytut Psychologii UŚI, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice. e-mail: irena.pilch@poczta.onet.pl

częściej staje się mniej efektywny i skuteczny dla całej organizacji.

Dla psychologii ważne jest zarówno zrozumienie i poprawne zdefiniowanie samego zjawiska wypalenia, określenie roli czynników warunkujących jego powstanie, zrozumienie jego mechanizmów, jednak nie mniej ważne a może i ważniejsze wydaje się działanie praktyczne – zarówno w zakresie profilaktyki jak i profesjonalnej pomocy osobom wypalonym zawodowo. W literaturze zarówno światowej jak i polskiej znajdujemy bardzo wiele szczegółowo opisanych koncepcji tego zjawiska, badań empirycznych (por. np. Maslach, 2003, Taris i in., 2003, Sęk, 2000, Tucholska, 2003, Pines, 2004), natomiast zdecydowanie mniej propozycji zapobiegania mu i radzenia sobie w sytuacji jego wystąpienia. Podejmując i prezentując w niniejszym artykule problem wypalenia chcielibyśmy – na podstawie opracowań autorów polskich i zagranicznych – dokonać przeglądu proponowanych strategii i technik radzenia sobie z wypaleniem.

## DEFINICYJNE UJĘCIA WYPALENIA

Termin „syndrom wypalenia zawodowego” został opisany na początku lat siedemdziesiątych przez psychiatrę M. J. Freudenbergera, który rozpoznał go u pracowników socjalnych i określił jako krańcowy stan wyczerpania, spowodowany nadmiernym zapotrzebowaniem na energię i wszelkie zasoby, jakimi dysponuje jednostka.

Jednak pozycja prekursora badań nad wypaleniem i niekwestionowanego autorytetu naukowego w tym obszarze należy do Christine Maslach (2000). Jej wielowymiarowy model wypalenia bazuje na trzech głównych wymiarach. Pierwszy z nich to **wyczerpanie emocjonalne**, które stanowi fundament większości jednowymiarowych koncepcji wypalenia, często stan ten utożsamia się z indywidualnie doświadczanym stresem, manifestuje się on podobnymi do przeżywanych w sytuacji stresowej objawami psychicznymi i somatycznymi: lękiem, napięciem, poczuciem zmęczenia fizycznego, bezsennością. Natomiast to, co specyficzne dla wypalenia jako dynamicznego syndromu to dalsze dwa jego wymiary: **depersonalizacja i obniżone poczucie dokonań osobistych**. Depersonalizacja łączy się ze specyficznym sposobem radzenia sobie ze stresem poprzez nawiązywanie z ludźmi (podwładnymi, podopiecznymi, klientami) relacji bezosobowych. Traktując innych raczej jak obiekty niż podmioty, jednostka próbuje obronić się przed utratą sił, energii emocjonalnej. Jest to wyraźnie

ucieczkowa forma radzenia sobie ze stresem. Ten sposób wiąże się z unikaniem nawiązywania bliższych kontaktów psychicznych, nieokazywaniem współczucia, obwinianiem innych (podwładnych, klientów) za własne problemy, odczuwaniem (bądź okazywaniem) pretensji z powodu konieczności zajmowania się innymi. Prowadzi to do zaniku sensu wykonywanej pracy. Trzeci wymiar – obniżenie potrzeby osiągnięć, łączy się z niską oceną własnej skuteczności, poczuciem bezradności, małym poczuciem kontrolowalności sytuacji.

Poprzez dodanie tych dwóch komponentów koncepcja Maslach wykroczyła poza ramy pojęciowe stresu i stała się najbardziej znana i popularna wśród badaczy zjawiska wypalenia.

H. Sęk (2004) definiuje wypalenie jako zespół objawów pojawiających się u osób wykonujących zawody, gdzie bliski kontakt interpersonalny, pełen zaangażowania, i cechy osobowości profesjonalisty stanowią podstawowe instrumenty czynności zawodowych decydujących o poziomie wykonania zawodu, o sukcesach i niepowodzeniach zawodowych. Wypalenie zawodowe jest odpowiedzią na długotrwały stres, którego cechy i struktura są charakterystyczne dla wykonywanego zawodu. Jednostka dokonuje interpretacji stresu i poddaje go ocenie w kategoriach: wyzwania, zagrożenia lub straty. W zależności od dokonanej oceny uaktywniane są odpowiednie strategie radzenia sobie, których skuteczność kształtuje poczucie kompetencji zaradczych, co może bezpośrednio wpływać na wypalenie. Model ten jest oparty na poznawczo-transakcyjnych teoriach stresu i radzenia sobie z nim.

A. Pines (1993), współtwórczyni egzystencjalnego modelu wypalenia definiuje je jako stan fizycznego, emocjonalnego i umysłowego wyczerpania przejawiającego się poprzez chroniczne zmęczenie. Towarzyszy mu negatywna postawa wobec pracy, ludzi i życia, poczucie bezradności oraz beznadziejności położenia. Obniżona samoocena manifestuje się poczuciem własnej nieadekwatności, niekompetencji i zniechęceniem. Zazwyczaj dotyczy on osoby o wysokim poziomie motywacji i aspiracji, pracujące w trudnych, szczególnie obciążających sytuacjach.

Większość autorów podkreśla, iż kluczowym czynnikiem dla rozwoju wypalenia jest doświadczanie niepowodzenia w zmaganiu się ze stresem rodzące przekonanie o niemożności skutecznego radzenia sobie z trudnościami, uciążliwościami, konfliktami, frustracjami w życiu zawodowym. Podobnym przeżyciem jest doświadczanie niezgodności pomiędzy oczekiwaniami zawodowymi a realia-

mi zawodu. Konfrontacja marzeń z rzeczywistością może doprowadzić do rozczarowania, frustracji, utraty złudzeń.

Traktowanie wypalenia jako końcowego rezultatu procesu implikuje stan początkowy, w którym motywacja i zaangażowanie są wysokie. Zdaniem Freudenbergera i Richelсона (1980) ten stan początkowy charakteryzuje się oddaniem sprawie. Według Maslach (2000) stan początkowy u osób pracujących z ludźmi charakteryzuje personalizacja i wysokie osobiste zaangażowanie. Jeżeli stan początkowy charakteryzuje się wysokim poczuciem dokonań osobistych, zadowoleniem, satysfakcją, to jest to czynnik paradoksalnie ułatwiający, a nawet wspierający proces zawodowego wypalenia. A doświadczanie satysfakcji z pracy jest stanem, do którego dąży większość pracujących.

## KOSZTY WYPALENIA

Wypalenie zawodowe jest przyczyną szeregu bardzo poważnych konsekwencji dotyczących jednostkę, jej najbliższe otoczenie, organizację oraz całe społeczeństwo. Osoba cierpiąca na wypalenie zawodowe nie może realizować swoich zadań, rozwijać się. Jej funkcje poznawcze i emocjonalne są w znacznym stopniu zaburzone. Obniża się jakość jej kontaktów społecznych., wzrasta ryzyko chorób psychosomatycznych, psychicznych i uzależnień, w tym zwłaszcza uzależnienia od alkoholu. Spada wreszcie efektywność pracy, notoryczne poczucie przemęczenia może powodować niebezpieczne wypadki przy pracy.

Na wypalenie zawodowe narażeni są przede wszystkim ludzie, których praca polega na stałym kontakcie z innymi. Przez lata badacze uznawali, że dotyczy ono przede wszystkim dziennikarzy, policjantów, lekarzy, terapeutów czy pracowników społecznych. Jednak wraz ze zmianą charakteru pracy na problem ten narażeni są pracownicy wszystkich niemal specjalności.

W Polsce brak jest syntetycznych opracowań dotyczących kosztów zawodowego wypalenia, zarówno bezpośrednich (w tym kosztów leczenia) i pośrednich (w tym dotyczących strat ekonomicznych wynikających z konieczności przekwalifikowania się do innego zawodu, urlopów zdrowotnych, rekompensat z tytułu chorób zawodowych). Natomiast badania przeprowadzone w grupie 16 000 pracowników w krajach Unii Europejskiej wskazały, że 29% spośród nich obserwuje u siebie destrukcyjny wpływ aktywności zawodowej na kondycję i samopoczucie, z badań prowadzonych w Stanach

Zjednoczonych wynika, że więcej niż 75% czynnych zawodowo osób ocenia swoją pracę jako stresującą, w Wielkiej Brytanii absencja w pracy z racji wyczerpania nerwowego, bólów głowy czy ogólnego zmęczenia pracowników wzrosła więcej niż pięciokrotnie w ciągu 25 lat – od 1955 do 1979 (za: Tucholska, 2004). Niepokojące dane opublikowane przez Eurostat dotyczą Szwecji – kraju, który z jednej strony słynie z tego, iż zapewnia najtroskliwszą opiekę swoim obywatelom, z drugiej – obok Holandii jest obecnie najbardziej schorowanym krajem w Unii Europejskiej. W latach 1996 – 2003 podwoiła się tu liczba osób na zwolnieniach lekarskich – z około 150 tys. do ponad 324 tys. (z czego 130 tys. korzystało ze zwolnień wielomiesięcznych). Szwedzka Psychoterapeutka Juanita Forssell zajmująca się pomocą osobom wypalonym w wywiadzie udzielonym polskiej dziennikarce K. Surmiak-Domańskiej (*Gazeta Wyborcza* z dnia 14.06.2004) przytacza słowa swoich pacjentów: „Mówią, że dotarli do ściany. Że są zestresowani i wypaleni. Że nie mogą chodzić do pracy. Dostają wówczas zwolnienia od lekarzy. Nawet na pięć lat”. Dzisiejszy pracownik, jeżeli ma w pracy problem, na przykład nie może dogadać się z szefem albo pokłóci się z kimś, albo przerasta go jakieś zadanie, albo czuje się skrzywdzony czy niedoceniany, mówi, że źle się czuje i zostaje w domu. Opiekującemu się nim lekarzowi mówi, że jest wypalony. Przeciętnie zwolnienie lekarskie trwa rok, jeżeli się przedłuży, to pacjent trafia do psychoterapeuty. Jak twierdzi Juanita Forssell firmy coraz chętniej wysyłają pracowników do psychoterapeutów, same też coraz częściej ponoszą niemałe koszty takiej terapii. Zdaniem psychoterapeutki typowy wypalony pacjent to człowiek w średnim wieku, po pięćdziesiątce, na kierowniczym stanowisku, który przez wiele lat pracował bez komputera i który pewnego dnia zauważył z przerażeniem, że jego młodszy podwładny lepiej się we wszystkim orientuje od niego. Ale to on jest szefem. Bierze więc nadgodziny, przesiaduje w firmie do późnej nocy, żeby oswoić się, douczyć. Nie może spać w nocy, ale nie przyznaje się, że zmiany go przeszkadzały, że czegoś nie rozumie. I boi się – nie utraty pracy, ale kompromitacji, upokorzenia, utraty aury. Natomiast obecnie, jak twierdzi Aleksander Perski, dyrektor Kliniki Stresu Karolinska Instytutu (*Gazeta Wyborcza* z dnia 2 stycznia 2006) pojawiły się dwie nowe grupy pacjentów, jedną z nich stanowią kobiety w wieku 30 – 35 lat, które mają dobrze płatną pracę, rodzinę, dzieci, drugą – osoby młode, które z różnych przyczyn nie są aktywne na rynku pracy. Aleksander Perski uważa,

że młode kobiety sukcesu wypalają się, ponieważ za dużo pracują (ponad 50 godzin tygodniowo), nie potrafią powiedzieć „nie”, kiedy dostają zbyt dużo zadań, są perfekcjonistkami (i to nie tylko w pracy, ale także w domu, gdzie musi panować nienaganny ład), mają problemy z łączeniem życia domowego i zawodowego.

Wzrastająca wręcz lawinowo liczba podejmowanych badań dotyczących wypalenia świadczy o tym, że jest to jeden z najistotniejszych problemów dotyczących znaczącej liczby zatrudnionych we współczesnych organizacjach. Dla praktyków, specjalistów zajmujących się pomocą osobom dotkniętym syndromem zawodowego wypalenia ważne jest posiadanie wiedzy na temat czynników wywołujących omawiane zjawisko. Dlaczego w tych samych przeciążonych zadaniach organizacjach jedne osoby wypalają się a inne uruchamiają skuteczne mechanizmy radzenia sobie? Co sprzyja intensywnemu, szybkiemu rozwojowi syndromu zawodowego wypalenia?

## CZYNNIKI WYPALENIA

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

Wśród cech indywidualnych jednostki sprzyjających wypaleniu zawodowemu najczęściej wyróżnia się niską samoocenę, niepewność, defensywność, zależność, bierność, poczucie kontroli zewnętrznej. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że osoby, które nie wierzą w swoje możliwości i unikają sytuacji trudnych są przekonane, że od nich samych niewiele zależy, emocjonalnie reagują na trudne sytuacje zawodowe częściej doświadczają w swej karierze wypalenia zawodowego. Bierność i zależność, powiązanie integralnie z niską samooceną, prowadzą do ciągłego poszukiwania potwierdzeń i wsparcia, co utrudnia samodzielne podejmowanie działań. Z drugiej strony osoby nadmiernie zaangażowane, ambitne, nadodpowiedzialne, ciągle doskonalące się, pozbawiające się możliwości odpoczynku również są potencjalnie narażone na wypalenie.

Interpersonalne czynniki wypalenia zawodowego wynikają ze specyfiki relacji, jakie zachodzą między pracownikiem a jego klientami, ważne są także stresujące sytuacje, które powodują konflikty z przełożonymi i współpracownikami. Należą do nich m.in. sytuacje rywalizacji, mobbingu, zaburzonej komunikacji.

Leiter i Maslach (2001, za: Syroka, 2003) wyróżnili sześć podstawowych elementów środowiska pracy, które są najbardziej stresującymi, tym samym powodują największe obciążenie dla funkcjonowania jednostki. Są to: przeciążająca praca, brak kontroli, nieadekwatne nagrody, osłabienie więzi społecznych, poczucie niesprawiedliwości, konflikt wartości. Często pracownik obciążony jest ogromną liczbą obowiązków, których nie jest w stanie realizować przy pomocy pozostawionych mu środków.

Wypaleniu zawodowemu sprzyja także silna presja na sukces, przy równoczesnym braku autonomii w działaniach, rutyna i powtarzalność zadań a także niestabilność ekonomiczna wielu firm.

## ZAPOBIEGANIE I RADZENIE SOBIE ZE ZJAWISKIEM WYPALENIA – PROPONOWANE STRATEGIE POMOCY

Praca zawodowa człowieka powinna być źródłem satysfakcji, samorozwoju, ale nie może wypełniać jego całego życia. Bez zdrowego dystansu do obowiązków zawodowych, bez relaksu i odpoczynku, bez innych, pozazawodowych form aktywności, człowiek prędzej czy później zaczyna odczuwać konsekwencje opisanego wcześniej syndromu. Ponieważ wypalenie zawodowe jest niezwykle złożonym zjawiskiem to wymaga ono zdecydowanie przemyślanych i kompleksowych rozwiązań.

Jednym ze skutecznych sposobów wydaje się właściwe przygotowanie zawodowe przyszłych reprezentantów zawodów ukierunkowanych „na ludzi” (w formie warsztatów, treningów czy korzystnego wpływu grup wsparcia). Procesowi przygotowania zawodowego powinno towarzyszyć uczenie się niezbędnych kompetencji zaradczych i aktywno – pozytywnych strategii radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej.

Z powyższego wynika, że prewencja wypalenia powinna być realizowana przede wszystkim wśród studentów oraz osób podejmujących swą pierwszą pracę zawodową. Pomoc powinna mieć zdecydowanie profesjonalny charakter.

Natomiast proponowane na łamach nie tylko popularnych, ale także profesjonalnych opracowań strategie pomocy to najczęściej różnego rodzaju porady, najczęściej o bardzo dużym stopniu ogólności w rodzaju:

- Postaraj się, aby Twoje cele były realistyczne tzn. aby ich realizacja zależała od Ciebie.
- Staraj się być elastycznym – patrz na problem z różnych perspektyw.

- Bądź świadomy swoich braków i akceptuj własne ograniczenia.
- Bądź wrażliwy na własne potrzeby fizyczne, psychiczne, emocjonalne, duchowe i społeczne.
- Dbaj o własne ciało, ćwicz tak, jak potrafisz, wypoczywaj, utrzymuj dietę.
- Podejmuj nowe wyzwania.
- Zwracaj uwagę na drobne radości codziennego życia.
- Twórz satysfakcjonujące relacje z innymi.
- Używaj poczucia humoru.
- Pamiętaj, że istniejesz również poza pracą<sup>1</sup>.

Zastosowanie tych zaleceń przez osoby wypalone jest bardzo trudne, w zasadzie niemożliwe, natomiast popularny postulat zachowywania równowagi pomiędzy pracą a innymi rodzajami aktywności przez osoby podejmujące pracę w zasadzie jest sprzeczny z wymaganiami stawianymi dziś uczestnikom rynku pracy, od których oczekuje się zaangażowania, ogromnej motywacji, ambicji, wysokich kompetencji, ciągłego doskonalenia się. Pines (2004) podkreśla, iż podczas gdy każdy może doświadczać stresu, wypalenia mogą doświadczać tylko ludzie, którzy rozpoczynali swoją pracę zawodową mając wzniosłe cele, duże oczekiwania i silną motywację – ludzie, którzy spodziewali się czerpać ze swej pracy poczucie znaczenia. Ludzie mogą świetnie prosperować w stresującej i wymagającej wysiłku pracy, jeśli mają poczucie, że ich praca ma istotne znaczenie.

Fengler (2001) proponuje różnorodne sposoby przeciwdziałania wypaleniu w pracy zawodowej terapeutów, wśród nich min.:

1. Stosowanie technik relaksujących i aktywizujących,
2. Nagradzanie samego siebie,
3. Stosowanie autoafirmacji.,
4. Kontakt z naturą.

Jedynak (1992) zwraca uwagę na następujące strategie radzenia sobie z wypaleniem w pracy:

1. Ustalanie realistycznych celów,
2. Unikanie rutyny,

3. Stosowanie przerw w pracy,
4. Traktowanie spraw z mniejszym zaangażowaniem,
5. Wyznaczanie granic pomiędzy światem zawodowym i osobistym.

A jak to jest dziś w naszej polskiej rzeczywistości? W Polsce osoba cierpiąca z powodu wypalenia może zwrócić się do lekarza, szukać pomocy u praktykującego terapeuty lub opłacić uczestnictwo w szkoleniu biznesowym, nastawionym na radzenie sobie ze stresem. Niektóre firmy mogą włączać tego typu treści do obowiązkowych szkoleń pracowniczych. Są to jednak działania doraźnie, a wobec tak złożonego zjawiska potrzebujemy rozwiązań systemowych.

Obecnie wiele firm szkoleniowych proponuje 1–2 dniowe warsztaty poświęcone radzeniu sobie z wypaleniem zawodowym, z wypaleniem i stresem, lub też problematyka ta włączana jest w zakres szkoleń kształtujących umiejętności zawodowe (np. menedżerskie). Typowe szkolenie poświęcone wypaleniu zawiera charakterystykę pojęć (wypalenie, stres), symptomy, przyczyny (indywidualne i organizacyjne), oraz sposoby redukcji wypalenia. Akcent kładziony jest na zmianę stylu życia, a szczególnie na zmianę postawy wobec życia, ustalanie priorytetów życiowych, efektywne zarządzanie czasem, stosunki interpersonalne oraz wypoczynek, dietę i ćwiczenia fizyczne. W szkoleniach mających formę warsztatu dodatkowo uczestnicy mogą ocenić własne ryzyko wypalenia, poznać i przećwiczyć sposoby redukcji napięcia. Nie jest proponowany kontakt z innymi – poza trenerem – osobami: lekarzem, fizjoterapeutą czy psychologiem.

Szkolenia są adresowane do konkretnych grup zawodowych (najczęściej do osób trudniących się pomocą innym – lekarzy, nauczycieli, a także menedżerów). Szkolenia ogólnodostępne są kierowane do osób odczuwających problemy z wypaleniem, zaś inne przeznaczone dla firm, pokrywających koszty szkoleń dla swoich pracowników (wtedy treści programowe mogą być dobierane zgodnie z życzeniem klienta). Forma i treści są jednakowe w szkoleniach profilaktycznych i nastawionych na zwalczanie wypalenia. Osoby do programów nie są kwalifikowane przez lekarzy.

U podstaw polskiego systemu walki z wypaleniem, realizowanego najczęściej w postaci chaotycznie organizowanych szkoleń biznesowych, leży przekonanie, że informowanie pracownika o zjawisku wypalenia i sposobach radzenia sobie na poziomie indywidualnym wystarczą, by skutecznie

<sup>1</sup> S. Grab (2000). Zmęczenie pracą czy zawodowe wypalenie. *Terapia – uzależnienia i współuzależnienia*, nr 4/2000.

poradzić sobie z problemem. Nawet jeśli trener wprowadza – poza wykładem – elementy ćwiczeń, jest rzeczą niemożliwą, aby w ciągu 8–16 godzin ukształtować (nie mówiąc o utrwaleniu) jakąś konkretną umiejętność. Zindywidualizowane podejście do osób biorących udział w programie polega głównie na wypełnianiu testów służących samopoznaniu. Tego typu szkolenia nie mogą być efektywne.

### INTERWENCJE SŁUŻĄCE MINIMALIZOWANIU SKUTKÓW WYPALENIA – JAK ROBIĄ TO INNI?

Jak zwróciliśmy uwagę, sama wiedza o wypaleniu, podnoszenie świadomości ryzyka wypaleniowego na poziomie teorii – nie obniżają tego ryzyka lub czynią to w stopniu zdecydowanie niewystarczającym. Opracowując programy prewencyjne i interwencje należy brać pod uwagę wyraźne różnice pomiędzy stresem zawodowym (czasowo ograniczonym) i wypaleniem (jako długofalowym skutkiem stresu). Konsekwencje wypalenia są nieporównywalnie większe i kosztowniejsze – nie tylko w obszarze kosztów psychologicznych, ponoszonych przez jednostkę, lecz także pod względem wymiernych kosztów finansowych ponoszonych nie tylko przez pracownika, ale także przez organizację oraz generalnie przez społeczeństwo. Większość interwencji, opisywanych w literaturze przedmiotu, ukierowana jest na redukcję stresu, lecz w ostatnich latach przybiera doniesień na temat projektów, których celem jest zmniejszanie symptomów wypalenia.

Ponieważ w Polsce brak jest systemowych rozwiązań dotyczących walki z wypaleniem i jego skutkami, warto przyjrzeć się, jak z problemem wypalenia radzą sobie inni. Przykładem modelowym może być Holandia – kraj, który wprowadził kompleksową kontrolę zagrożeń związanych ze stresem we wszystkich sektorach rynku pracy oraz kompleksowy program zapobiegania stresowi zawodowemu w różnych sektorach gospodarki. Programy te wspierane są przez rząd, związki zawodowe i pracodawców. Zapobieganie i redukcja wypalenia to działania podejmowane na poziomie indywidualnym, indywidualno-instytucjonalnym lub/ oraz instytucjonalnym, stąd wyróżniono 3 rodzaje interwencji (Taris, Kompier, Geurts i in, 2003):

1. Interwencje ukierunkowane na pracę (*work-directed interventions*) skoncentrowane na zmianach w składnikach pracy lub relacjach między nimi, zmierzające w kierunku eliminacji lub redukcji stresorów, np. restrukturyzacja. Dotyczą wszystkich członków organizacji;

2. Interwencje skoncentrowane na relacji osoba/praca (*person/work interface*): zwiększenie odporności pracownika na specyficzne stresory przez zmianę właściwości osoby – poszerzenie repertuaru technik radzenia sobie poprzez trening lub feedback, czego skutkiem jest poprawa wybranych aspektów funkcjonowania w pracy. Mogą być skierowane do wszystkich pracowników wykonujących jakieś zadanie lub jedynie do tych, którzy wykonują je nieskutecznie albo okazują oznaki stresu;
3. Interwencje skierowane na osobę (*person-directed*), ukierunkowane na zmianę charakterystyk osoby bez wyrażonego wprost celu podwyższenia funkcjonowania w pracy zawodowej (ćwiczenia fizyczne, relaksacja, doradztwo). Nie mają one związku z określonymi stresorami w pracy, choć mogą też pomóc w redukcji wypalenia.

Holenderskie badania skuteczności różnego typu interwencji doprowadziły do wniosku, że najskuteczniejsza jest kombinacja oddziaływania na środowisko pracy i na pracownika. Można powiedzieć, że im więcej różnorodnych oddziaływań, tym lepiej.

Większość interwencji dotyczących wypalenia skupia się jednak na jednostce (Maslach, 2003). Jest to swoisty paradoks zważywszy, że czynniki sytuacyjne i organizacyjne odgrywają w tym wypadku nie mniejszą, a często większą rolę. Podejście indywidualne może zredukować emocjonalne wyczerpanie, natomiast zdecydowanie trudniej – pozostałe składniki wypalenia. Poza tym – zdaniem Maslach -indywidualne strategie radzenia sobie są relatywnie mniej efektywne w miejscu pracy, ze względu na mniejszą kontrolę nad stresorami zawodowymi. Mimo to powszechne jest przekonanie, że łatwiej i taniej można zmienić ludzi, niż organizacje.

Jest faktem, że interwencje angażujące zakład pracy są trudniejsze do przeprowadzenia i bardziej kosztowne. Czy rzeczywiście interwencje tego rodzaju dają lepsze efekty niż formy pomocy indywidualnej? Porównywano dwa trwające rok programy interwencyjne, skierowane do kobiet urzędniczek – interwencję tradycyjną, przebiegającą wyłącznie na poziomie indywidualnym, ułatwiającą jednostce znalezienie dróg pozwalających lepiej radzić sobie ze stresem zawodowym oraz interwencję uczestniczącą, gdzie dodatkowo uwzględniany był poziom organizacyjny (Hatinen, Kinnunen, Kalimo, 2007). W ramach interwencji uczestniczącej, przebiegającej równocześnie na dwóch poziomach: osoby i re-

lacji osoba-organizacja, celem dodatkowym była redukcja dysharmonii praca-osoba, co zakładało współpracę z przedstawicielami pracodawcy i terapeutami w celu polepszenia środowiska pracy – zwiększenia kontroli nad pracą poprzez udział pracowników w procesie decyzyjnym, zmniejszenia presji czasu, zmiany warunków pracy czy identyfikacji własnych stresorów zawodowych. Drugi sposób okazał się zdecydowanie skuteczniejszy w redukcji symptomów wypalenia, co stanowi argument na rzecz tezy, że poprzestanie na pracy indywidualnej z klientem nie jest skutecznym rozwiązaniem. Nastawione na jednostkę programy zarządzania stresem skutkują niższym poziomem emocjonalnego wyczerpania. Natomiast w redukowaniu pozostałych dwóch składników wypalenia: depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonania osobistych skuteczniejsze jest koncentrowanie się na relacji człowiek – środowisko pracy, niż na każdym z tych elementów osobno (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Docenienie roli interwencji angażującej zakład pracy nie oznacza w żadnym wypadku negowania znaczenia oddziaływań skierowanych na jednostkę. Interwencja na poziomie osoby nie powinna być utożsamiana z terapią indywidualną, a tym bardziej z jednorazowym szkoleniem. W krajach, gdzie problem skutków wypalenia traktowany jest poważnie, pomoc obejmuje cały zestaw działań (Hatinen, Kinnunen, Kalimo, 2007): badanie lekarskie i konsultację fizjoterapeuty, wykłady i dyskusje z udziałem lekarza i psychologa (zarządzanie stresem, czasem, wypalenie), psychiatry (depresja), fizjoterapeuty (ergonomia, ćwiczenia fizyczne). Innymi ważnymi elementami są: terapia, ćwiczenia fizyczne i relaksacja.

Jaki powinien być optymalny czas trwania interwencji dotyczących wypalenia? Niezależnie od rodzaju interwencji, zdecydowanie nie są to działania krótkoterminowe, choć ich intensywność i długość mogą być różne, np. 6 spotkań raz w tygodniu po 1.5 godziny (Rowe, 2006), 8 cotygodniowych spotkań po 2.5 godziny (Kohen-Katz i in., 2007), 10-dniowy program realizowany w czasie 3-ch miesięcy (Van Dierendock i in., 2005), 12 cotygodniowych spotkań (Hatinen i in., 2007), czy też 16 jednodniowych spotkań w czasie 10-ciu miesięcy (Salmela-Aro, Naatanen, Nurmi, 2004).

Czy zmiany polegające na redukcji wypalenia wskutek interwencji są trwałe? W badaniach Rowe (2006) tylko w grupie, która miała tzw. sesje przypominające redukcja wypalenia utrzymywała się 4 lata. Generalnie sesje przypominające uważa się

za celowe – może to być kilka krótkich, rozłożonych w czasie spotkań (Rowe, 2006), lub dłuższy trening (5 dni treningu przypominającego) (Hatinen i in., 2007) by utrzymać korzystne skutki interwencji.

Czy i w jakim stopniu programy interwencyjne są w stanie zredukować wszystkie aspekty wypalenia? Okazuje się, iż proponowane formy oddziaływań są najbardziej skuteczne w odniesieniu do pierwszego aspektu wypalenia – wyczerpania emocjonalnego. Istnieją jednak doniesienia o interwencjach redukujących skutecznie także pozostałe aspekty wypalenia (Van Dierendock i in., 2005 – program z wykorzystaniem psychologii transpersonalnej; Le Blanc i in., 2007 – program nastawiony na zespół; Hatinen i in., 2007 – interwencja uczestnicząca). Skuteczność niektórych interwencji sprawdzano nie tylko przy pomocy wskaźników subiektywnych, wynikających z oceny osoby uczestniczącej, lecz także brano pod uwagę wskaźniki w pełni obiektywne, jak np. długość absencji chorobowej. Blonk, Brenninkmeijer, Lagerveld i Houtman (2006) wykazali, że osoby poddane terapii kognitywno-behawioralnej, połączonej z interwencją w miejscu pracy, istotnie krócej korzystały ze zwolnienia lekarskiego, w porównaniu z osobami poddanymi wyłącznie terapii oraz w porównaniu z grupą kontrolną.

Niektóre programy redukcji stresu i wypalenia wychodzą poza schematyczne nauczanie poszczególnych umiejętności interpersonalnych i technik radzenia sobie ze stresem, wprowadzając nowatorskie rozwiązania. Program MBSR (*Mindfulness-based Stress Reduction Program*), którego autorem jest Jon Kobot-Zinn, opiera się na pojęciu *mindfulness* (bycia uważnym), definiowanego jako bycie w pełni obecnym (uczestniczenie) w czymś doświadczeniu bez osądzania i przeciwstawiania się (Kohen-Katz, Wiley, Capuano i in., 2007). Chodzi o osiągnięcie stanu, w którym osoba jest w pełni świadoma i skoncentrowana na rzeczywistości, na bieżącej chwili, z pełną akceptacją tego, co się dzieje. Nieosądzanie, cierpliwość, akceptacja, stabilność, uprzejmość – to właściwości, które są z nim związane. Stan ten nie zapewnia braku negatywnych myśli i uczuć, lecz uczy pewnego dystansowania się od nich. Uczestnicy uczą się technik behawioralnych, dotyczących np. komunikacji, rozpoznawania uczuć i reakcji związanych ze stresem, lecz oprócz tego wykonują ćwiczenia domowe, praktykując techniki *mindfulness* 6 dni w tygodniu, korzystając z taśm magnetofonowych. Ten program, uznany za skuteczny dla wielu zawodów, był ostatnio z powodzeniem stosowany do kierowania stresem, podnoszenia dobro-

stanu oraz redukcji symptomów wypalenia u pielęgniarek (Kohen-Katz i in., 2007; Shapiro, 2005).

## WNIOSKI I POSTULATY

1. Programy redukcji wypalenia powinny być wdrażane na poziomie indywidualnym, na poziomie organizacyjnym oraz na poziomie relacji osoba – praca. Najskuteczniejsza jest kombinacja oddziaływania na środowisko pracy i na pracownika. Programy kierowane do osób pracujących mają na celu pomoc w poradzeniu sobie z już występującymi objawami jak również uczenie się rozpoznawania wczesnych symptomów wypalenia celem zapobiegania ich ponownemu wystąpieniu.
2. Programy prewencyjne powinny być kierowane do studentów, szczególnie takich kierunków, które przygotowują młodych ludzi do pracy z drugim człowiekiem (psychologia, pedagogika, medycyna, pracownik socjalny, doradca zawodu itp.).
3. W Polsce branży zajmujące się pomocą – najbardziej narażone na wypalenie – są źle opłacane (często z budżetu państwa), a instytucje cierpią na brak środków na zwykłą działalność. Trudno więc sobie wyobrazić, że takie programy mogłyby być wdrażane na szeroką skalę w służbie zdrowia czy opiece społecznej. Być może szkoły, pozostające w gestii samorządów, mają tu większe możliwości. Należy jedynie przekonać decydentów, że interwencje tego rodzaju są po prostu opłacalne.
4. Ponieważ kompleksowe strategie radzenia sobie z wypaleniem są kosztowne i dla jednostki i społeczeństwa, warto wraz z ich wdrażaniem podejmować badania nad ich skutecznością.
5. Jeśli prawdą jest, że w Polsce wypalenie zawodowe nie stanowi jeszcze tak wielkiego problemu jak w krajach o rozwiniętej gospodarce – Holandii, Szwecji czy Danii, to być może mamy niepowtarzalną okazję żeby do rozwoju tego zagrożenia nie dopuścić. Także w tym przypadku lepiej jest zapobiegać niż leczyć. Nie jest to aż tak trudne – posiadamy niemalą wiedzę na temat zawodowego wypalenia, natomiast w praktyce możemy przecież korzystać z doświadczeń innych społeczeństw, przełamując stereotypową sytuację „Mądry Polak po szkodzie”.

## LITERATURA

- Blonk, R.W.B., Brenninkmeijer, V., Lagerveld, S.A., Houtman, I.L. (2006). Return to work: A comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among the self-employed. *Work and Stress, 20, 2*, 129–144.
- Fengler, J. (2001). *Pomaganie męczy. Wypalenie w pracy zawodowej*. Gdańsk: GWP.
- Frese M. (2003). Zmiany charakteru pracy. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 459–475). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Freundenberger, H.J., Richelson, G. (1980). *Burnout: The high cost of high achievement*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hatinen, M., Kinnunen, U., Kalimo, R. (2007). Comparing two burnout interventions: Perceived job control mediates decreases in burnout. *International Journal of Stress Management, 14, 3*, 227–248.
- Jedynak A. (1992). Jak radzić sobie z syndromem wypalenia. *Gestalt, 5*, 26–28.
- Kohen-Katz, J., Wiley, S.D., Capuano, T., Baker, D.M., Shapiro, S. (2007). The effects of mindfulness-based stress reduction on nurse stress and burnout. *Holistic Nursing Practice, 18, 6*, 302–308.
- Le Blanc, P.M., Hox, J.J., Schaufeli W.B., Taris, T.W., Peeters, M.C.W. (2007). Take Care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology, 92, 1*, 213–227.
- Maslach, Ch. (2000). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslach, Ch. (2003). Job burnout: New directions in research and interventions. *Current Directions in Psychological Science, 12, 5*, 189–192.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422.
- Pines, A.M. (1993). Burnout: An existential perspective. W: W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Pines, A.M. (2000). Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rowe, M.M. (2006). Four-year longitudinal study of behavioral changes in coping with stress. *American Journal Health Behavior, 30, 6*, 602–612.
- Salmela-Aro, K., Naatanen, P., Nurmi, (2004). The role of work-related personal project during two burnout interventions: a longitudinal study. *Work and Stress, 18, 3*, 208–230.
- Sęk, H. (2000). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Shapiro, S.L., Astin, J.A., Bishop, S.R., Cordova, M. (2005). Mindfulness-Based Stress Reduction for Health care Professionals: Results from a randomized trial. *International Journal of Stress Management, 12, 2*, 164–176.

- Syroka J. (2003). Wypalenie zawodowe a koszty indywidualne i społeczne. W: S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (tom VI, s. ....). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Geurts, S.A.E., Schreurs, P.J.G., Schaufeli, W.B., Boer de, E., Sempmeijer, K.J., Watzel, C. (2003). Stress management interventions in the Dutch Domiciliary Care Sektor: Findings from 81 organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 4, 297–325.
- Tucholska (2003). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Van Dierendock, D., Garssen, B., Visser, A. (2005). Burnout prevention through personal growth. *International Journal of Stress Management*, 12, 1, 62–77.