

Elżbieta Lisowska
Uniwersytet Humanistycznospołeczny SWPS
Wydział Zamiejscowy we Wrocławiu

„Syndrom wtórnego wypalenia zawodowego jako
skutek relacji interpersonalnych w pracy“

Abstract

Spojrzenie na syndrom wypalenia zawodowego z perspektywy podmiotu i z perspektywy obserwatora zaangażowanego (odbiorcy usług), oraz ustalenie ich wzajemnych relacji, wydaje się dzisiaj szczególnie istotne. To właśnie relacje interpersonalne w miejscu pracy są bardzo obciążające.

Jednym z objawów wypalenia jest depersonalizacja, która jest próbą zamachu na podmiotowość partnera,

oraz próbą zwiększenia psychicznego dystansu wobec osoby z którą się pracuje. Symboliczne odebranie podmiotowi człowieczeństwa i traktowanie go jako "przypadku" pozwala na mniejsze zaangażowanie się w relacje z nim, co może być świadomą lub nieświadomą formą ochrony przed dalszym eksploatowaniem poważnie uszczuplonych już własnych zasobów emocjonalnych. Współpraca z takimi osobami może powodować negatywne emocje, przykre frustracje oraz stres, a długotrwałe pozostawanie pod ich wpływem może być podłożem do pojawienia się wtórnego syndromu wypalenia zawodowego.

Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że osoby wypalone wzbudzają w odbiorcach niechęć, gniew, a nawet strach, oraz mają negatywny wpływ na jakość ich pracy i obniżają im motywację.

W przeprowadzonym badaniu zaskakujące były spodziewane reakcje oraz ich siła - współpracownicy spodziewają się najczęściej od osób wypalonych agresji, irytacji i cynizmu, a najrzadziej oczekują życzliwości, bezradności i smutku.

Badani przyznają, że przyjmują sposób zachowania osób wypalonych - co wydaje się szczególnie negatywnym skutkiem takiej współpracy - i może przyczyniać się do powstania wtórnego zespołu wypalenia.

Potwierdza to wielowymiarowość zjawiska, ale pozwala również szerzej spojrzeć na syndrom, a przyjęta perspektywa pokazuje, że skutki wypalenia są bardzo rozległe- nie tylko na poziomie indywidualnym, ale również na poziomie interpersonalnym i społecznym.

Negatywne emocje, pogorszenie się jakości pracy i wreszcie przyjmowanie ich sposobu zachowania się, są szczególnie niebezpiecznymi kosztami, które wprost mogą prowadzić do rozwinięcia się wtórnego syndromu wypalenia zawodowego.

Wstęp

Problematyka wypalenia zawodowego nie wywodzi się z konkretnej teorii psychologicznej, ale z problemu społecznego ludzi pracujących w obciążających psychicznie i wyczerpujących zawodach. Z uwagi na ogromną złożoność problemu do tej pory nie został wypracowany jeden wspólny model wypalenia. Współistnieją zatem różne podstawy teoretyczne, które są reprezentacją poglądów poszczególnych badaczy i są próbą połączenia czterech podejść

(indywidualnego, interpersonalnego, organizacyjnego i społeczno-kulturowego). Najlepszym przykładem łączącym te podejścia jest poznawczy model H. Sęk. Uwzględnia cechy podmiotu, wpływ czynników społecznych, interpersonalnych oraz ogromną rolę czynników organizacyjnych, szczególnie gdy realia zawodowe weryfikują wyidealizowane wyobrażenia dotyczące pracy. Maslach (1985) natomiast podkreśla obciążenia wynikające z interpersonalnych relacji zawodowych, a mających swoje źródło w oczekiwaniach i wymaganiach odnośnie kompetencji społecznych jednostki. Początkowo brano pod uwagę jedynie obciążające relacje z klientami czy pacjentami, ale później rozszerzono je na wszelkie relacje zawodowe. Maslach (1993) podkreśla również, że wypalenie - tak jak stres ekstremalny - często bywa

konceptualizowane nie jako zjawisko wewnątrzpsychiczne, lecz w kontekście społecznych powiązań między ludźmi. Pełny zespół wypalenia zawodowego łączy się z wieloma symptomami, które dotyczą różnych sfer : afektywnej, kognitywnej, somatycznej, behawioralnej i motywacyjnej. Prowadzi to do zaburzeń w funkcjonowaniu jednostki na wielu płaszczyznach - indywidualnej, interpersonalnej, organizacyjnej i zawodowej. Syndrom wypalenia zawodowego w odróżnieniu od innych zjawisk negatywnych (depresja, wyczerpanie, alienacja, kryzys egzystencjalny), które mogą być reakcją na sytuacje trudne i obciążające, początkowo pojawia się tylko w kontekście pracy i pozwala normalnie funkcjonować w pozazawodowych sferach życia. W ostatnich latach podejmuje się jednak próby rozszerzenia tego pojęcia

na sytuacje życia codziennego w których - mimo dużych wysiłków - osoba doświadcza niepowodzenia (Tucholska, 2003). Szczególnie istotne wydaje się spojrzenie na syndrom wypalenia zawodowego z dwóch perspektyw: z perspektywy podmiotu, jak i z perspektywy obserwatora zaangażowanego, oraz ustalenie ich wzajemnych relacji. To właśnie brak danych dotyczących stosowanych strategii radzenia sobie z syndromem jak i jego wpływu na osoby pozostające w bliskim kontakcie zawodowym, skłania do podjęcia próby znalezienia odpowiedzi na te pytania. Jednym z objawów wypalenia jest depersonalizacja czyli obojętne traktowanie odbiorcę usług (pacjenta, ucznia, klienta, współpracownika), cynizm oraz niechciane i sformalizowane kontakty. Depersonalizacja (odczłowieczenie lub uprzedmiotowienie), jest próbą

zamachu na podmiotowość partnera oraz próbą zwiększenia psychicznego dystansu wobec osoby, z którą się pracuje. Symboliczne odebranie klientowi człowieczeństwa i traktowanie go jako "przypadku" pozwala na mniejsze zaangażowanie się w relacje z nim, co może być świadomą lub nieświadomą formą ochrony przed dalszym eksploatowaniem poważnie uszczuplonych już własnych zasobów emocjonalnych. Jest skutkiem wyczerpania ogólnego i może powodować rozluźnienie więzi emocjonalnych z innymi ludźmi pozostającymi w kontakcie zawodowym. Współpraca z takimi osobami może powodować negatywne emocje, przykre frustracje czy wreszcie stres. Emocje negatywne łączą się ze wzrostem występowania problemów zdrowotnych (Herbert i Cohen, 1993) oraz niszczeniem pozytywnej

motywacji do pracy. Frustracja może być spowodowana zarówno złymi relacjami jak i złą informacją zwrotną o wykonywanej pracy, lub brakiem takiej informacji w ogóle. Permanentne działanie stresorów w miejscu pracy może prowadzić do stresu chronicznego, którego skutkiem mogą być choroby psychosomatyczne. Z badań (Bańka, 2000) wynika, że w warunkach sprzyjającego klimatu praca stanowi wyzwania, a pracownicy chętnie przejmują na siebie odpowiedzialność, ale też chcą być odbierani jako wartościowi. Wśród aspektów tworzących klimat w pracy wymienia się: poziom zaufania, komunikację, wsparcie od przełożonego i współpracowników oraz przyjacielskie relacje. Klimat organizacyjny można rozpatrywać na pewnym kontinuum od sprzyjającego przez neutralny aż po niesprzyjający; w tym ostatnim

przypadku na niesprzyjający klimat pracy składa się zła komunikacja, brak zaufania, brak wsparcia oraz złe relacje międzyludzkie. Współpraca z osobami wypalonymi w sposób zasadniczy wpływa na pogorszenie klimatu organizacyjnego, powodując negatywne emocje.

Hipoteza: Długotrwałe pozostawanie pod wpływem przykrych emocji, frustracji i wynikającego z nich stresu w związku z pracą z osobami wypalonymi, może być podłożem do pojawienia się wtórnego syndromu wypalenia zawodowego.

Celem badania była próba znalezienia odpowiedzi na pytania:

1. Jak osoby wypalone są postrzegane przez odbiorców usług i współpracowników?

2. Czy osoby wypalone mają negatywny wpływ na pracę innych osób pozostających z nimi w kontakcie zawodowym?

Uczestnicy:

Badania przeprowadzono na terenie różnych miast Polski w dwóch grupach zawodowych w 2015 roku i są one replikacją badań z lat 2005-2007. Pierwszą grupę stanowili nauczyciele gimnazjum i szkoły podstawowej, drugą grupę menedżerowie średniego i wyższego szczebla zarządzania, oraz ich współpracownicy zwani dalej odbiorcami usług. Wszyscy odbiorcy usług to osoby blisko współpracujące z osobami wypalonymi. W przypadku nauczycieli byli to inni nauczyciele, a w przypadku menedżerów byli to inni menedżerowie – zarówno tego samego szczebla jak i podwładni. Wiek

badanych wahał się od 22 lat do 55 lat. Najwięcej osób znalazło się w przedziale wiekowym 29 - 40 lat, co stanowi 42,1% wszystkich badanych. Analogicznie rozkłada się staż pracy i obejmuje osoby od tych, które dopiero ją rozpoczęły do osób pracujących 33 lata.

Do badania przystąpiło 207 menedżerów i 302 nauczycieli, osoby wypalone zostały zakwalifikowane do badania na podstawie wyniku uzyskanego w *Maslach Burnout Inventory* (MBI - Maslach, Jackson, 1986). Ostatecznie w badaniu głównym wzięło udział 27 menedżerów i 31 nauczycieli oraz tyle samo ich odbiorców usług. Łącznie było to 116 osób.

Metoda i narzędzia:

W pierwszym etapie badań do pomiaru poziomu wypalenia zawodowego zastosowano MBI (*Maslach Bournout Inventory*), którego autorkami są C. Maslach

i S.E. Jackson(1986) - oparty na koncepcji wypalenia zawodowego Maslach. Kwestionariusz składa się z 22 pytań, które ujmują trzy podskale: Emocjonalne wyczerpanie, Depersonalizacja i Obniżone poczucie dokonań.

W drugim etapie zastosowano trzy narzędzia badawcze skonstruowane przez autorkę niniejszej pracy. Pierwsze narzędzie adresowane jest zarówno do osób wypalonych jak i do ich odbiorców usług i przedstawia opis osoby wypalanej. Badany ma określić czego najczęściej i w jakim stopniu (określa w procentach), spodziewa się od osoby wypalanej w pięciu różnych trudnych sytuacjach zawodowych, mając do wyboru osiem różnych emocji, takich jak: irytację, agresję, strach, smutek, życzliwość, bezradność, obojętność, cynizm.

Uzyskane odpowiedzi pozwalają na odniesienie się do pierwszego pytania postawionego w tym badaniu.

Drugie narzędzie adresowane jest tylko do odbiorców usług i składa się z sześciu pytań w których badani podają źródła stresu w pracy, oraz sposoby radzenia sobie w sytuacji stresującej. Analogiczne trzecie narzędzie adresowane jest tylko do osób wypalonych i składa się z sześciu pytań w których badani podają źródła stresu w pracy oraz sposoby radzenia sobie w sytuacji stresującej.

Uzyskane odpowiedzi pozwalają na odniesienie się do drugiego pytania postawionego w tym badaniu.

Ze względu na specyfikę zastosowanych narzędzi głównie opierano się w analizach na porównywaniu średnich wartości zmiennych, procentowym udziale poszczególnych składowych, oraz na zastosowaniu

testów nieparametrycznych wszędzie tam, gdzie nie zostało spełnione założenie o normalności rozkładu.

Analizy te odwołują się do konkretnych pytań postawionych w narzędziach badawczych.

Wyniki:

Z badania pierwszego wynika, że w obydwu badanych grupach zawodowych wypalenie zawodowe jest zdeterminowane przez emocjonalne wyczerpanie ($r=,867$; $p<0,001$ nauczyciele i $r=,900$; $p<0,001$ menadżerowie). Dwie pozostałe podskale czyli depersonalizacja ($r=,566$; $p<0,001$ nauczyciele i $r=,682$; $p<0,001$ menadżerowie) i satysfakcja zawodowa ($r=,715$; $p<0,001$ nauczyciele i $r=,706$; $p<0,001$ menadżerowie) mają mniejszy wpływ na całą skalę, ale jest to wpływ istotny statystycznie. Zarówno nauczyciele

jak i menedżerowie osiągają zbliżone wyniki w podskalach wypalenia, ale poziom depersonalizacji jest wyższy w grupie menedżerów.

W drugim etapie analizowano obraz osoby wypalanej z perspektywy podmiotu i obserwatora zaangażowanego, dokonano porównania osoby wypalanej ze względu na miejsce pracy, oraz odbiorcy usług ze względu na miejsce pracy. Porównano źródła stresu osób wypalonych i odbiorców usług.

Zarówno osoby wypalone jak i odbiorcy usług spodziewają się tych samych reakcji po osobie wypalanej w każdej badanej sytuacji. W obydwu grupach, najczęściej jest to irytacja, agresja i cynizm, a najrzadziej życzliwość i bezradność. Dla nauczycieli (odbiorców) jednakowo wysoce stresujące są: zła atmosfera w pracy, polityka firmy i pieniądze, a najmniej

stresujący jest brak sukcesów. Również dla menedżerów (odbiorców) najbardziej stresująca jest zła atmosfera i polityka firmy, a wcale nie jest stresująca niesprawiedliwość. Spodziewane reakcje nie zawsze są istotne statystycznie, ale z uwagi na zastosowane narzędzia w dużej mierze opierano się na wysokim udziale procentowym. Zła atmosfera i brak sukcesów jako jedyne odpowiedzi są na poziomie istotności statystycznej (tabela nr 1).

Tabela nr 1 Co w Pańskiej pracy jest najbardziej stresujące, wyczerpujące?

Najczęściej powtarzające się odpowiedzi	Menedżerowie	Nauczyciele	Chi 2	P	Różnice df
zła atmosfera	25,93%	12,90%	4,02	0,04	1
polityka firmy	14,81%	12,90%	0,08	0,77	1
praca po prostu	7,41%	9,68%	0,15	0,69	1
brak sukcesów	11,11%	3,23%	5,07	0,02	1

Największe trudności w kontaktach z wyczerpanymi pracą wynikają z nieprzewidywalności ich zachowań, oraz z braku ich zainteresowania współpracą. Ważnym czynnikiem wydaje się być odmowa kontaktu. Zachowania agresywne i traktowanie jak przedmiot występują w obydwu grupach z przeciętną częstotliwością, (tabela nr 2).

Tabela nr 2 Trudności wynikające ze współpracy z wypalonymi

Trudności	Menedżerowie (średnia)	Nauczyciele (średnia)	T df	p
Zachowują się nieprzewidywalnie	6,00	5,94	0,31 (56)	0,75
Zachowują się agresywnie	3,56	3,23	1,17 (56)	0,25
Sprawiają wrażenie niezainteresowanych	5,52	5,00	1,78 (56)	0,08
Odmawiają kontaktu	4,59	4,52	-0,33	0,74
Traktują mnie jak przedmiot	3,67	3,39	0,89	0,38

Najczęściej wskazywaną trudnością w obydwu grupach jest negatywny wpływ wyczerpanych na pracę odbiorców, rzadziej obie grupy wskazują na obniżenie motywacji. Menedżerowie wskazują również na niesprawiedliwość i ich denerwujące zachowania, natomiast nauczyciele na negatywny wpływ wyczerpanych na atmosferę w pracy (tabela nr 3).

Tabela nr 3 Na czym polega trudność pracy z wypalonymi osobami?

Najczęściej powtarzające się odpowiedzi	Menedżerowie	Nauczyciele	Chi 2	p	Różnice df
pogarszają mi pracę	14,81%	25,81%	1,74	0,19	1
niesprawiedliwi	11,11%	6,45%	1,06	0,30	1
denerwują mnie	11,11%	6,45%	1,06	0,30	1
demotywiają mnie	7,41%	9,68%	0,15	0,69	1
robią złą atmosferę	3,70%	9,68%	1,09	0,30	1

Osoby pełne stresu i wyczerpania wzbudzają w odbiorcach niechęć i gniew, pozostałe emocje występują znacznie rzadziej (tabela nr 4).

Tabela nr 4 średnie wartości reakcji emocjonalnych w kontaktach z osobami wypalonymi

Reakcje emocjonalne w kontaktach z osobami wyczerpanymi	Menedżerowie (średnia)	Nauczyciele (średnia)	Z	p
Gniew	4,89	4,90	- 0,42	0,97
Wstyd	2,11	2,48	- 1,41	0,16
Strach	1,56	1,61	- 0,21	0,83
Zaskoczenie	3,52	3,13	-1,4	0,16
Niechęć	6,00	6,06	- 0,24	0,81
Współczucie	1,85	1,68	- 0,35	0,73
Nienawiść	1,33	1,19	- 0,38	0,70

Inną często wymienianą emocją wywoływaną przez osoby wyczerpane zarówno w grupie nauczycieli jak i menedżerów jest złość, po około 30 % .Jako sposoby radzenia sobie w takich sytuacjach trudnych badani najczęściej wskazują na przerwanie lub skrócenie kontaktu. Część osób zaczyna odpowiadać podobnym zachowaniem (tabela nr 5).

Tabela nr 5 Średnie wartości sposobów radzenia sobie z osobami wypalonymi pracą

Reakcje emocjonalne w kontaktach z osobami wyczerpanymi	Menedżerowie (średnia)	Nauczyciele (średnia)	T df	p
Udaję, że nic się nie dzieje	2,41	2,74	-0,99 (56)	0,33
Zachowuję się tak samo jak oni	3,63	3,45	0,49 (56)	0,63
Zwracam im uwagę na niestosowność zachowania	2,93	2,45	1,41 (56)	0,16
Przerywam kontakt lub skracam go	6,26	6,48	Z= -1,04	0,3

Do innych reakcji na trudne sytuacje z osobami wypalonymi należą u menedżerów wściekanie się i zdenerwowanie (występujące również w czołówce reakcji nauczycieli), a u nauczycieli niewiedza jak zareagować, która zdarza się znacznie rzadziej menedżerom. Około 10% nauczycieli reaguje wstydem i ucieczką, a 10% menedżerów reaguje lękiem (tabela nr 6).

Tabela nr 6 Sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych.

Najczęściej powtarzające się odpowiedzi	Menedżerowie	Nauczyciele	Chi 2	P	Różnice df
wściekam się	22,22%	16,13%	0,69	0,40	1
denerwuję się	22,22%	16,13%	0,69	0,40	1
nie wiem co robić	7,41%	22,58%	3,56	0,06	1
uciekam	3,70%	9,68%	1,09	0,30	1

Osoby wypalone za największe źródła stresu uznawały zachowania współpracowników, które odgrywały

u odbiorców rolę drugoplanową. Podobna dysproporcja w ocenie stresora występuje również w przypadku przesadnych oczekiwań. Obie grupy za wysoce stresujące uznały zachowania przełożonych. Brak czasu i nadmierna liczba zadań uzyskały podobnie przeciętne oceny w obydwu grupach. Statystycznie istotne okazały się tylko różnice pomiędzy wypalonymi i odbiorcami w zakresie przesadnych oczekiwań pod ich adresem, zachowań przełożonych i współpracowników (tabela nr7).

Tabela nr 7 Źródła stresu

Statystyki opisowe	Wypaleni (średnia)	Odbiorcy (średnia)	Z	P
Przesadne oczekiwania	4,00	2,05	-4,68	0,00
Brak czasu	3,72	3,47	-0,82	0,41
Nadmierna liczba zadań	3,72	3,83	-0,58	0,56
Zachowanie przełożonych	4,24	4,97	-2,53	0,01
Zachowania współpracowników	4,95	2,97	-5,52	0,00

Te same źródła stresu w podziale na grupy zawodowe pokazują różnice istotne statystycznie w stresorze brak czasu, przesadne oczekiwania i zachowania współpracowników.

Dyskusja:

Otrzymane wyniki pozwalają odnieść się do zaprezentowanych w literaturze koncepcji wypalenia, a w szczególności do koncepcji C. Maslach na której oparto omawiane badania. Wypracowany przez Maslach wielowymiarowy model wypalenia uwzględnia trzy podstawowe wymiary: emocjonalne wyczerpanie, depersonalizację i obniżone poczucie satysfakcji

z pracy. Wyniki potwierdzają zgodność z powyższą teorią. Przeprowadzone badania nie dają jednak możliwości do określenia kolejności pojawiania się poszczególnych wymiarów wypalenia, a jedynie do oszacowania ich intensywności. W obydwu badanych grupach zawodowych wypalenie zawodowe zdeterminowane jest przez emocjonalne wyczerpanie, różnice widoczne są w poziomie depersonalizacji - jest istotnie wyższy w grupie menedżerów.

Maslach podkreśla, że kluczowymi dla wypalenia są obciążenia w pracy związane z nadmiarem obowiązków i konfliktami interpersonalnymi, oraz niedostatek zasobów jednostki (Leiter, 1993; Byrne, 1994), a zasoby te mogą być środowiskowe lub jednostkowe i obejmują strategie zaradcze, wsparcie społeczne, autonomię oraz dyspozycje psychiczne odpowiednie do

wykonywanego zawodu. W omawianych badaniach potwierdzają się te założenia, gdyż osoby wypalone wskazują na nadmiar obowiązków i konflikty interpersonalne jako szczególnie wyczerpujące, co z kolei prowadzi do stosowania nieodpowiednich strategii radzenia sobie. Wzrastające napięcie powoduje wyczerpanie i cynizm, które są charakterystyczne dla wypalenia.

Wnioskiem szczególnie interesującym z punktu widzenia problemu zawartego w tytule niniejszej pracy jest negatywny wpływ wypalenia zawodowego na pracę innych osób. Potwierdziło się założenie o tym, że osoby wypalone pogarszają jakość pracy swoich współpracowników. Zaskakujące były spodziewane reakcje oraz ich siła, ponieważ osoby będące w kontakcie zawodowym z wypalonymi najczęściej

spodziewają się agresji, irytacji i cynizmu, a w najmniejszym stopniu życzliwości. Interesującym wynikiem jest to, że zarówno odbiorca usług jak i sama osoba wypalona spodziewają się tych samych reakcji osoby wypalanej w różnych sytuacjach zawodowo trudnych. Zatem można przypuszczać, że osoba wypalona dokładnie wie jakie konsekwencje ma jej zachowanie dla innych osób. Wyniki potwierdzają tezę, że dłuższe przebywanie z osobami wypalonymi może przyczynić się do powstania wtórnego zespołu wypalenia. Istotnie część badanych przyznaje, że zaczyna odpowiadać podobnym zachowaniem co wydaje się szczególnie negatywnym skutkiem takiej współpracy.

Uzyskana wiedza w toku przeprowadzonych badań potwierdza wielowymiarowość zjawiska, ale pozwala

również szerzej spojrzeć na syndrom wypalenia zawodowego. Przyjęta perspektywa osoby wypalającej się, ale również osoby współpracującej z nią pokazuje, że skutki wypalenia są bardzo rozległe. Niemniej okazało się, że zjawisko wypalenia zawodowego nie wystąpiło w badanych grupach z najwyższą intensywnością i częstotliwością. Relatywnie niskie wskaźniki mogą sugerować, że wbrew obiegowej opinii nauczyciele nie są grupą zawodową szczególnie narażoną na wypalenie. Jak widać wypalają się w różnym stopniu, są też tacy, którzy wypalenia nie doświadczają wcale. To samo dotyczy menedżerów, choć w tej grupie wskaźniki wypalenia były istotnie wyższe niż u nauczycieli. Przyczyna może tkwić w coraz lepszych sposobach radzenia sobie

z obciążeniami w pracy i tym samym niedopuszczeniu do rozwoju syndromu.

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

Bibliografia:

- Bańka A. (2000b). Psychologia pracy. W: J. Strelau (red) *Psychologia Podręcznik akademicki (tom 3 s.321-350) Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.*
- Brzeziński, J., Cierpiątkowska, L. (2008). *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki.* Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cherniss C. (1980a). *Professional burnout in the human service organizations.* New York: Praeger
- Cherniss C. (1990). Natural recovery from burnout: Results from a 10-year follow-up study. *Journal of Health and Human Resources Administration, (13), 1-11.*
- Cherniss C. (1995). *Beyond burnout Helping teachers, nurses, therapist and lawyers recover*

from stress and disillusionment. New York:Routledge.

Herbert, T.B., Cohen, S. (1993) *Depression and immunity: A meta-analytic review.* Psychological Bulletin, 113, (s. 472-486)

Lisowska, E., (2008). *Korelaty i konsekwencje wypalenia zawodowego: perspektywa podmiotu i perspektywa obserwatora zaangażowanego.* Praca doktorska, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.

Maslach,C., Jackson,S.E. (1981b). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*,(2) 99-113.

Maslach C., Jackson S.E.(1984) *Patterns of burnout among a national sample of public contact workers,* Journal of Health and Human Resources Administration (1984) 76, (189-212).

Maslach,C., Jackson,S.E. (1985).The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, (12), 837-851.

Maslach,C., Schaufeli,W.B.(1993).Historical and conceptual development of burnout. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach, T.Marek (eds.), (1993) *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research* .Washington DC: Taylor & Francis.

Maslach, C. i Leiter,M. (1997).*The truth about Burnout*. San Francisco,CA;Jossey-Bass

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

Sęk,H. (1992). Perceived social support and competence in coping with stress and teacher burnout. In: H.Sęk (ed.), *Reading in health and preventive psychology* (s.123-137). Poznań: K.Domke Publishing House.

Sęk,H. (1994).Wypalenie zawodowe u nauczycieli.
Społeczne i podmiotowe uwarunkowania.W:
Edukacja wobec zmiany społecznej,
Brzeziński,J., Witkowski,L. (red.) Edytor,
Poznań-Toruń, 325-343.

Tucholska,S. (2003) *Wypalenie zawodowe u
nauczycieli*. Lublin: Wydawnictwo

KUL.