

Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju

Stanisława Tucholska¹

Instytut Psychologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego

MASLACH THEORY OF BURNOUT

Abstract. The aim of this article is to present the reader Ch. Maslach multidimensional theory of burnout. It is divided into several part focuses on three core components of burnout (emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment) and conceptualizing the key causal factors in burnout: work overload, lack of control, insufficient reward, breakdown of community, absence of fairness, value conflict.

WPROWADZENIE

Problematyka stresu zawodowego i wypalenia podejmowana jest w literaturze psychologicznej od ponad dwudziestu lat. Samo określenie „wypalenie się” (*burnout*), choć metaforyczne, oddaje trafnie istotę doświadczanego przez jednostkę wyczerpania sił na skutek silnie stresujących warunków pracy. Zostało ono wprowadzone do języka nauki we wczesnych latach siedemdziesiątych w Ameryce – równoległe i niezależnie od siebie – przez psychiatrę Herberta Freudenbergera i psychologa społecznego Christinę Maslach.

Po raz pierwszy syndrom wypalenia zawodowego opisał Freudenberger w 1974 r. Pracując w Nowym Jorku w ośrodku dla młodocianych narkomanów z grupą ofiarnych i idealistycznie nastawionych wolontariuszy rekrutujących się spośród młodych Amerykanów, zaobserwował u wielu z nich stopniową utratę energii, motywacji i zaangażowania w podjętą działalność charytatywną oraz obecność wielu symptomów psychosomatycznych. Roczna wytężona praca w ramach tego swoistego ośrodka prowadziła do widocznego wyczerpania sił, które nazwał terminem „wypalenie” (*burnout*), potocznie używanym tam na określenie funkcjonowania osób od dłuższego czasu uzależnionych (Freudenberger, 1974; 1983).

Nieco inaczej zjawisko wypalenia zostało wyłonione przez Maslach. Wraz ze swoimi współpracownikami z Uniwersytetu Berkeley, prowadząc obszerne badania ludzi pracujących w stresujących zawodach (m.in. pracowników opieki społecznej, pielęgniarek psychiatrycznych, prawników udzielających porad i pomocy prawnej ludziom ubogim, psychologów klinicznych, psychiatrów, pracowników więzień), próbowała ustalić, jak radzą sobie oni z emocjonalnym napięciem doświadczanym w pracy. Zainteresowana była rodzajem technik, z jakich korzystają, aby skutecznie zdystansować się wobec problemów swoich klientów czy pacjentów oraz tym, jakie są osobiste i społeczne następstwa stosowania takich technik (Maslach, 1993). Zebrany materiał wskazał, że wielu z nich – analizując własne doświadczenia zawodowe – mówiło o emocjonalnym wyczerpaniu i zaniku uczuciowości, o negatywnej zmianie sposobu postrzegania i wzroście niewłaściwych zachowań wobec pacjentów oraz o przejawach kryzysu zawodowych kompetencji będących efektem emocjonalnych napięć. W czasie referowania wyników badań jeden z prawników nazwał ten swoisty fenomen „wypaleniem się”; określenie to zostało zaakceptowane przez zespół, a następnie – nie bez trudności – wprowadzone do literatury psychologicznej (Maslach, Schaufeli, 1993).

Problematyka wypalenia nie została zatem wywiedziona z jakiejś teorii psychologicznej czy akademickich dociekań, lecz wyłoniła się jako problem społeczny będący pochodną trudnych, stresujących warunków pracy konkretnych osób. Pragmatyczny rodowód problematyki wypalenia zaciążył w pewnym stopniu na jej rozwoju. Wyrażało się to m.in. brakiem powszechnie akceptowanej definicji tego zjawiska oraz klarownej koncepcji teoretycznej (Maslach, 1982b). Maslach i Schaufeli (1993), dokonując retrospekcji rozwoju badań nad zespołem wypalenia, wyróżniają dwa okresy: pionierski i empiryczny. Pierwszy z nich charakteryzowała przewaga prac opisowych, eseistycznych z bogatymi opisami kazuistycznymi. Okres empiryczny zainicjowany został opracowaniem odpowiednich narzędzi pomiaru. Cechował go żywiołowy wzrost prac badawczych prowadzonych w różnych krajach prawie na całym świecie. Charakterystyczna dla tego okresu była koncentracja na zmiennych zawodowych, nie zaś na zmiennych psychologicznych badanych pracowników. Ponadto prowadzone wtedy głównie badania korelacyjne nie miały dostatecznego zaplecza teoretycznego.

W ostatnim dziesięcioleciu możemy mówić o trzecim okresie badań zjawiska wypalenia. Widoczne są bowiem wysiłki wypracowania koncepcji teoretycznych wyjaśniających mechanizm wypalenia oraz jego etiologię.

¹ Adres do korespondencji: Instytut Psychologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Al. Raclawickie 14, 20-950 Lublin.

STANISŁAWA TUCHOLSKA

Publikowane są prace ujmujące kwestię wypalenia zawodowego z punktu widzenia określonych kierunków psychologicznych, np. psychoanalizy (Garden, 1985; 1989; 1991), teorii uczenia się społecznego i porównań społecznych (Buunk, Schaufeli, 1993; 1998). Do nowszych ujęć należy koncepcja Burischa (1989; 1993) bazująca na wypracowanej przez psychologów niemieckich teorii działania. Nie brak jednak prób szerszego ujmowania zjawiska wypalenia, jego przyczyn i przebiegu. W tej grupie koncepcji niewątpliwie szczególnie miejsce zajmują ustalenia i opracowania Maslach.

Celem artykułu jest przybliżenie polskiemu czytelnikowi koncepcji wypalenia zawodowego Maslach z uwzględnieniem zmian, jakich w niej dokonano w okresie kilku ostatnich lat. Należy zaznaczyć, że zmiany te dotąd nie zostały wyakcentowane w naszej literaturze przedmiotu, stąd ich omówienie wydaje się celowe.

Aktywność badawczą Maslach (podejmowaną najpierw we współpracy z Ayalą Pines, a w późniejszym czasie z Susan Jackson, zaś obecnie z Michaeliem Leiterem) można podzielić na dwa okresy. Pierwszy z nich wiązał się z opracowaniem wielowymiarowego modelu wypalenia i szczególnym zwróceniem uwagi na jego strukturę (Maslach, 1976; 1978; 1982a; 1982b; 1993; Maslach, Jackson, 1982; 1984a; 1984b; 1985; Maslach, Pines, 1977; Pines, Maslach, 1978; 1980) oraz wypracowaniem narzędzia do jego pomiaru (Maslach, Jackson, 1981a). Drugi okres wiąże się z wypracowaniem – na podstawie bogatych doświadczeń badawczych – ogólnej teorii wypalenia (*General Theory of Burnout*), jak ją nazywa autorka (Maslach, 1998; Maslach, Leiter, 1997; Leiter, Maslach, 1998), w której kładzie szczególny akcent na główne determinanty wyczerpania pracą zawodową.

ROZWÓJ KONCEPCJI WYPALENIA

Wypracowanie wielowymiarowego modelu wypalenia przebiegało w dwóch fazach. Pierwsza z nich obejmowała zbieranie danych za pomocą wywiadu i obserwacji, prowadzonych przez Maslach i współpracowników. Druga charakteryzowała się rozległymi badaniami psychometrycznymi, w których wykorzystano serię kwestionariuszowych metod samoopisu.

Jak już wcześniej zostało zaznaczone, obszerne badania prowadzone głównie metodą wywiadu wśród osób pracujących w służbie zdrowia i szkolnictwie naprowadziło Maslach na ujęcie i opisanie zjawiska wypalenia. Analiza i porównanie wypowiedzi różnych badanych sugerowały, że wypalenie nie jest reakcją na stres osób przewrażliwionych, lecz jest syndromem pojawiającym się dość regularnie u ludzi pracujących w zawodach społecznych (*human services*) (Maslach, 1976). Okazało się, że wykonywanie tych zawodów jest bardzo obciążające psychicznie, a wyczerpanie emocjonalne nie jest jakąś nadzwyczajną czy wyjątkową reakcją na spotykane w pracy obciążenie, ale czymś, co występuje częściej niż początkowo sądzono.

Analiza danych z wywiadu, dotyczących opisu sposobów zmagania się z emocjonalnym stresem w pracy przez badanych, pozwoliła na wyodrębnienie drugiego komponentu zespołu wypalenia, jakim jest depersonalizacja. Można ją spostrzegać jako sposób ochrony siebie przed nadmiarem emocjonalnych doznań, po to, by móc bardziej efektywnie wykonywać czynności zawodowe. Jednak dystansowanie się i niedostateczne zaangażowanie prowadzi na ogół do niewłaściwego traktowania klientów, charakteryzującego się pewną surowością, obojętnością bądź wręcz niehumanitarnym podejściem.

Uzupełniając dane z wywiadu informacjami płynącymi z obserwacji uczestniczących, udało się autorom prowadzonych badań bardziej wnikliwie ująć i opisać sytuacyjny kontekst relacji opiekun–podopieczny. Ponadto zdołali bezpośrednio zaobserwować wpływ takich czynników na funkcjonowanie pracowników, jak nadmierna liczba klientów, ich niewłaściwe reakcje i zachowania czy niedobór środków materialnych zapewnianych przez instytucję. Obserwacja uczestnicząca pozwoliła również na ujęcie niewerbalnych technik dystansowania się, które ze względów oczywistych nie były relacjonowane w wywiadach. Ponadto możliwość koncentracji zarówno na wspomagającym, jak i wspomaganym pozwoliła na bardziej precyzyjne określenie roli klienta w procesie wypalenia (Maslach, 1978).

Następna faza badań w obrębie problematyki wypalenia obejmowała próby wypracowania serii różnorodnych kwestionariuszowych metod samoopisu. Narzędzia te umożliwiały objęcie badaniami większej liczby osób, a ponadto dostarczały danych liczbowych uzyskanych na podstawie wystandaryzowanych technik pomiaru. W owym czasie prace skoncentrowane były głównie na ujęciu emocjonalnych stanów doświadczanych przez pracowników oraz sposobach ich reagowania i zachowania w stosunku do klientów, a więc na dwóch dymensjach wypalenia: emocjonalnym wyczerpaniu i depersonalizacji. Początkowo badania prowadzone były głównie wśród pracowników różnych placówek służby zdrowia (Maslach, Pines, 1977; Pines, Maslach, 1978; 1980), a następnie wśród oficerów policji (Jackson, Maslach, 1982). Zabrane w tych badaniach dane psychometryczne były ponadto podstawą do ujęcia zależności między wypaleniem a istotnymi zmiennymi demograficznymi i zawodowymi, jak również strategiami radzenia sobie ze stresem (Maslach, Jackson, 1982). W tym też okresie kwestiami istotnymi stały się dla Maslach wypracowanie bardziej precyzyjnej definicji syndromu wypalenia zawodowego i konstrukcja standaryzowanego narzędzia jego pomiaru.

CHRISTINY MASLACH KONCEPCJA WYPALENIA ZAWODOWEGO

Pierwsza, robocza definicja wypalenia bazująca na danych z wywiadu, uwzględniała tylko dwa wymiary: emocjonalne wyczerpanie i depersonalizację. Wyodrębnienie trzeciego czynnika, równie istotnego jak poprzednie, zostało dokonane na podstawie danych z badań kwestionariuszowych, prowadzonych wspólnie z Jackson, którymi objęto kilkuset pracowników socjalnych, służby zdrowia i szkolnictwa. Wnikliwe analizy statystyczne danych empirycznych wskazywały na obecność trzeciego, niezależnego wymiaru wypalenia, łączącego się z brakiem satysfakcji zawodowej (Maslach, Jackson, 1981b). Wyodrębnienie trzech wymiarów wypalenia zostało uwzględnione w przyjętej przez Maslach w latach osiemdziesiątych (1982a, s. 3) definicji wskazującej, że „wypalenie jest syndromem emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji i braku satysfakcji zawodowej, które może wystąpić u osób wykonujących zawody oparte na kontaktach z innymi ludźmi”. Maslach podkreśla, że wypalenie jest następstwem doświadczanego przez jednostkę stresu, które włącza się w kontekst relacji społecznych i nie pozostaje bez wpływu na sposób widzenia siebie i innych.

Wypracowany przez Maslach – głównie na podstawie danych empirycznych model wypalenia siebie jest wielowymiarowy. Uwzględnia on trzy podstawowe dymensje: (1) emocjonalne wyczerpanie; (2) depersonalizację; (3) obniżone zadowolenie z osiągnięć zawodowych.

Emocjonalne wyczerpanie – cechuje je poczucie nadmiernego zmęczenia oraz wyczerpania emocjonalnych zasobów. Charakterystyczne dla tego wymiaru są: poczucie ogólnego zmęczenia, brak naturalnej energii i zapału do działania, brak radości życia, zwiększona drażliwość oraz impulsywność. Zaznacza się potrzeba większego wysiłku do pełnienia zawodowych ról. Dołączają się do tego liczne objawy psychosomatyczne. Głównymi źródłami wyczerpania są: nadmiar obowiązków oraz konflikty w pracy. Na płaszczyźnie zawodowej osoba czuje się wyeksploatowana i wyczerpana, a równocześnie nie dostrzega możliwości regeneracji sił. Najczęściej brakuje jej energii, aby rozpocząć nowy dzień i spotykać ludzi, którym trzeba pomagać. W płaszczyźnie psychologicznej następuje rozluźnienie emocjonalnych więzi z podopiecznymi, co często przybiera formę utraty przywiązania i bliskości.

Depersonalizacja – ten termin ma tutaj inne znaczenie niż przyjęte w psychiatrii. Określa on specyficzny stosunek jednostki do innych, który wyraża się negatywnym, cynicznym, nadmiernym dystansowaniem się w kontaktach interpersonalnych, a często również utratą idealizmu. Relacje z innymi tracą swój dotychczasowy podmiotowy charakter, stając się bezosobowe, zdepersonalizowane. Depersonalizacja jest pochodną nadmiernego wyczerpania emocjonalnego. Może być spostrzegana jako forma samoobrony poprzez tworzenie emocjonalnego buforu obojętności chroniącego przed kontaktami. Jest jednak ryzyko, że postawa obojętności może prowadzić do apersonalnej postawy wobec innych i dehumanizacji.

Obniżone zadowolenie z osiągnięć zawodowych – przejawia się spadkiem poczucia własnej kompetencji i wydajności pracy. To obniżenie poczucia własnej skuteczności i efektywności działania może wiązać się z depresyjnością i trudnościami w radzeniu sobie z wymaganiami, jakie stawiane są w pracy, oraz ze stresem związanym z wykonywanym zawodem.

Sytuację pogarsza może brak bądź niedostateczne wsparcie ze strony otoczenia, a także zaniedbanie przez jednostkę podnoszenia profesjonalizmu i kompetencji. Występujący stan apatyzacji zawodowej może łączyć się z poczuciem bezsensu i postawą rezygnacyjną. Pracownik obserwuje u siebie wzrost poczucia nieadekwatności i braku umiejętności potrzebnych do niesienia pomocy klientom. W efekcie może dojść do błędnego przekonania o własnej nieprzydatności.

Wymienione symptomy w połączeniu z okolicznościami ich występowania tworzą charakterystyczny zespół złego przystosowania w pracy. U jego podstaw leży wyczerpanie spowodowane nadmiernym obciążeniem pracownika. Zwraca się uwagę, że walorem trójwymiarowego modelu jest właściwe wyakcentowanie doświadczanego przez jednostkę stresu w splocie społecznych uwarunkowań, co pozwala odróżnić wypalenie od innych, nie związanych z pracą zawodową przykrych doświadczeń i stresów. Centralne w życiu zawodowym związki interpersonalne, do których należą relacje z klientami, współpracownikami i kierownictwem, są najistotniejsze w procesie wypalenia. Należy jednak pamiętać, że mogą być one zarówno źródłem emocjonalnych napięć, jak i gratyfikacji. W tym drugim przypadku stają się pomocne w zmaganiu się ze stresem związanym z wykonywanym zawodem i skutkami wypalenia. Maslach (1982b) podkreśla, że jeśli rozpatrywanie zjawiska wypalenia ograniczy się tylko do emocjonalnego wyczerpania – z pominięciem depersonalizacji i dyssatisfakcji zawodowej – traci się pełny obraz tego społecznie ważnego zjawiska.

Zaproponowany przez Maslach trójwymiarowy model wypalenia jest powszechnie akceptowany, a przyjęte w nim dymensje stały się na ogół obowiązujące w dyskusjach i pracach o wypaleniu nazewnictwo w znacznym stopniu jest synonimiczne do tego, które ona proponuje. Na przykład wyczerpanie określane jest czasami jako wyniszczenie, utrata energii, zmęczenie, osłabienie. Depersonalizacja to negatywna bądź niewłaściwa postawa do klientów, utrata idealizmu, poirytowanie, zaś brak satysfakcji zawodowej zastępuje się określeniami typu: zmniejszenie produktywności czy zdolności, obniżenie morale, wycofanie czy nieumiejętność radzenia sobie (Maslach, 1998),

Analiza najnowszych prac Maslach (1998; Maslach, Leiter, 1997), podejmujących kwestię struktury wypalenia, wskazuje na tendencję do opisywania wyodrębnionych trzech podstawowych dymensji wypalenia w bardziej ogólnych terminach, niż to miało miejsce w pierwotnej wersji. Nie mówi się więc o wyczerpaniu emocjonalnym, lecz ogólnie o wyczerpaniu, które dotyczy zarówno funkcjonowania emocjonalnego, jak i kondycji fizycznej jednostki. Depersonalizacja – wyrażająca niekorzystną zmianę postawy do klientów – zastępowana jest określeniem „cynizm”, wskazującym na chłód, dystans i postawę obojętności wobec własnej pracy, a w tym również do podopiecznych czy klientów. Brak satysfakcji zawodowej zastępuje się określeniem wskazującym na nieefektywność, z czym łączy się przekonanie o zawodowej nieadekwatności i utrata zaufania do własnych

CHRISTINY MASLACH KONCEPCJA WYPALENIA ZAWODOWEGO

zdolności. Ta zmiana terminologii podyktowana jest w znacznym stopniu próbą wypracowania bardziej ogólnej koncepcji wypalenia i nieograniczania go tylko do zawodów społecznych, co miało miejsce w początkowym okresie badań dotyczących tego zjawiska.

KONCEPCJA KONTINUUM AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Istotną i wartą odnotowania zmianą podejścia Maslach (1998) do zjawiska wypalenia jest analizowanie go obecnie w szerszej płaszczyźnie zawodowej. Aktywność zawodową autorka umieszcza na kontinuum, na którego jednym krańcu jest „zaangażowanie”, na drugim zaś „wypalenie”.

Wypalenie to syndrom składający się z wyczerpania, cynizmu i niedostatecznej efektywności. Jest ono przeciwstawne do zachowań pełnych energii, gotowości do współpracy i charakteryzujących się skutecznością. Takie cechy aktywności wskazują na zaangażowanie jednostki w pełnienie ról zawodowych. W strukturze zaangażowania Maslach uwzględnia trzy wymiary, analogicznie jak w przypadku wypalenia. Tak więc zaangażowanie wyraża się: (1) energią (w przeciwieństwie do wyczerpania), (2) współpracą (przeciwstawianą dystansowaniu się i cynizmowi), (3) przekonaniem o własnej skuteczności (w przeciwieństwie do przekonania o braku osiągnięć zawodowych i nieefektywności działań).

Można to ująć graficznie w następujący sposób:

Rys. 1. Kontinuum aktywności zawodowej

Zdaniem autorki, przyjęcie takiej perspektywy w analizie zagadnień wypalenia daje możliwość pełniejszego ujęcia relacji zachodzących w pracy i ich uwarunkowań.

Obszerne badania zespołu wypalenia zgodnie wskazują na liniową zależność między warunkami pracy a wynikami w testach ujmujących poziom wypalenia. Duże nasilenie konfliktów w pracy łączy się z wyraźnym wzrostem emocjonalnego wyczerpania, zaś ich brak bądź małe nasilenie jest dobrym predyktorem braku wyczerpania. Podobnie poczucie sukcesów zawodowych łączy się z relacjami wsparcia i wzajemnej pomocy wśród pracowników, doskonaleniem swoich umiejętności zawodowych, a także z możliwościami wpływania na podejmowane w pracy decyzje.

Na podstawie wyników można stwierdzić, że przeciwstawnym do wypalenia nie jest stan neutralności, sugerowany przez brak wypalenia, ale stan zaangażowania wskazujący na dobrą kondycję psychiczną i dysponowanie umiejętnościami niezbędnymi do wykonywania podejmowanych w pracy zadań oraz wolę działania. Zaangażowanie może być odczytane jako wskaźnik spełniania się w zawodzie, podczas gdy wypalenie sugeruje trudności i niepowodzenia oraz brak sukcesów w pracy. Autorka przyznaje, że ujmowanie wypalenia na zredukowanym kontinuum – uwzględniającym tylko stopień jego nasilenia z krańcami: wypalony-niewypalony – było pewnym uproszczeniem i ograniczeniem płaszczyzny analizy do negatywnych aspektów aktywności zawodowej. Nie oddawało w pełni złożoności zawodowego funkcjonowania człowieka. Poszerzona koncepcja kontinuum z krańcami: od wypalenia do zaangażowania wyraźniej ukazuje wpływ pracy zawodowej na samopoczucie i dobrostan jednostki. Implikuje również, że strategie promujące zaangażowanie mogą być istotnym elementem profilaktyki zmniejszającym ryzyko wypalenia (Maslach, 1998).

STANISŁAWA TUCHOLSKA

Źródła wypalenia zawodowego

W kwestii źródeł wypalenia obserwuje się największą ewolucję poglądów Maslach na przestrzeni ponad dwudziestu lat podejmowania przez nią tej problematyki. Jako psycholog społeczny analizę zjawiska wypalenia w początkowym okresie oparła na paradygmacie „relacji społecznych między dwojgiem ludzi: tym, który daje, i tym, który bierze” (Maslach, 1993, s. 29). Przyjęta płaszczyzna analiz wyraźnie sugerowała, że wypalenie dotyczy głównie zawodów społecznych, do których należą profesje: pielęgniarki, lekarza, nauczyciela, pracownika społecznego, policjanta, a także urzędnika. Maslach zwraca uwagę, że są to zawody, w których istotną rolę pełni bliski kontakt interpersonalny. Aby był on satysfakcjonujący, konieczne są zaangażowanie i emocjonalne dostrojenie pracownika do klienta oraz jego duża kreatywność, co samo w sobie może być obciążające. Do tego dochodzi konieczność dzielenia trosk i zmartwień osób zwracających się o pomoc (tzw. osób w potrzebie). Dla skali obciążeń zawodowych nie bez znaczenia są zarówno ilość osób potrzebujących profesjonalnej pomocy, jak i rodzaj oraz waga zgłaszanych problemów. Efektywność pracy w tych zawodach warunkowana jest również harmonijnie układającymi się relacjami interpersonalnymi zarówno w płaszczyźnie poziomej (w grupie współpracowników, kolegów, personelu placówki), jak i pionowej (pracownik–kierownictwo instytucji). W zawodach tych stawia się pracownikom wysokie wymagania odnośnie do umiejętności personalnych, wśród których najważniejsze są: umiejętność uważnego słuchania, komunikowania się i negocjowania, empatia, cierpliwość, umiejętność okazywania zainteresowania, wspierania i efektywnego rozwiązywania przedkładanych problemów, takt, kultura osobista i dyskrecja. Konieczność sprostania tym wymaganiom stanowi – zdaniem Maslach – główne źródło emocjonalnych obciążeń będących istotnym ogniwem wypalenia. Schematyczne ujęcie ciągu zależności i następstw procesu wypalenia w początkowym ujęciu Maslach ukazuje rys. 2.

Rys. 2. Model wypalenia zawodowego według Maslach

Analiza modelu wskazuje, iż wypalenie jest głównie pochodną nadmiernego obciążenia zawodowymi interakcjami. Charakteryzuje się ono fazowym rozwojem symptomów. Rozpoczyna się objawami emocjonalnego i psychofizycznego wyczerpania, po których następuje dystansowanie się od trudnych spraw zawodowych i przedmiotowe traktowanie klientów. W końcowej fazie pojawia się brak satysfakcji zawodowej, niechęć do pełnionych ról i zanik zaangażowania.

Z czasem Maslach (1998) wprowadziła pewne korekty do tych ustaleń, o czym zdecydowały m.in. wyniki badań Leitnera (1990; 1991; 1993) oraz Byrne (1994) nad strukturą procesu wypalenia oraz rolą czynników indywidualnych i organizacyjno-strukturalnych. Dane empiryczne wskazywały, że warunki pracy mają bezpośredni związek z wyczerpaniem emocjonalnym, zaś zasoby jednostki decydują o spadku poczucia osiągnięć zawodowych i w pewnym stopniu o depersonalizacji. Zatem przyczyny wypalenia tkwią zarówno w czynnikach indywidualnych, jak i organizacyjno-strukturalnych. Okazało się ponadto, że spadek poczucia osiągnięć zawodowych rozwija się względnie niezależnie od dwóch pozostałych wymiarów wypalenia. Najważniejszymi dla wypalenia są z jednej strony obciążenia w pracy – wynikające zdaniem Maslach (1998) – z nadmiaru obowiązków i konfliktów interpersonalnych, z drugiej zaś niedostatki zasobów jednostki, które obejmują umiejętności radzenia sobie ze stresem, kompetencje zawodowe, poziom niezależności osobistej, umiejętności podejmowania decyzji oraz sieć wsparcia społecznego.

Syndrom wypalenia tworzą trzy główne komponenty: wyczerpanie prowadzące do depersonalizacji i cynizmu oraz rozwijające się niezależnie poczucie spadku zadowolenia z osiągnięć zawodowych i współwystępujące z tym

CHRISTINY MASLACH KONCEPCJA WYPALENIA ZAWODOWEGO

przekonanie o małej skuteczności własnych działań.

Próbując wypracować bardziej uniwersalny model wypalenia, nie zawężony tylko do zawodów skoncentrowanych wokół niesienia pomocy, Maslach przyjęła nowy paradygmat, nawiązujący do interakcyjnych koncepcji stresu akcentujących to, że jest on pochodną nieprawidłowych relacji między jednostką a otoczeniem (Maslach, Leiter 1997).

Nie „dawca-biorca” czy „pracownik-klient”, lecz „osoba-praca zawodowa” i zachodzące między nimi relacje dopasowania przyjmuje obecnie Maslach za płaszczyznę analiz stresu zawodowego i procesu wypalenia. Pojęcia pracy nie zawęża tylko do specyficznych zadań, ale ujmuje ją w szerszym, sytuacyjnym i organizacyjnym kontekście. Również osobę ujmuje nie tyle jako układ osobowościowych właściwości, ale jako podmiot działający, doświadczający emocji, przeżywający niepowodzenia czy sukcesy, charakteryzujący się określonym systemem wartości, motywowany do działania i podejmujący próby zmagania się z przeciwnościami losu (Maslach, 1998). Dobre dopasowanie między osobą a pracą sugeruje harmonijność współdziałania i przystosowanie pracownika do warunków i struktur organizacyjnych. Jest to bardzo istotne w kształtowaniu u niego postawy zaangażowania i gotowości do współpracy. Taka praca daje możliwość osobistego rozwoju i ubogaca psychicznie człowieka. Przeciwstawna do niej jest sytuacja chronicznego niedopasowania między pracą zawodową a osobą (*job – person mismatches*), powodująca narastanie stresu zawodowego prowadzącego do wypalenia się.

Zmiana paradygmatu dała Maslach możliwość wypracowania nowego modelu źródeł wyczerpania i zmęczenia pełnią rolę zawodową. Wypalenie nie jest już ujmowane jako pochodna obciążeń psychicznych doświadczanych w relacji dawca–biorca (pracownik–klient), ale jest traktowane jako efekt niedostosowania między pracownikiem a pracą w sześciu następujących obszarach: obciążenie pracą; kontrola; wynagrodzenie; wspólnotowość; sprawiedliwość; wartości.

Z jednej strony brak harmonii i odpowiedniości między jednostką a pracą w każdym z nich powoduje wzrost napięcia, wyczerpanie, cynizm i brak skuteczności, które są charakterystyczne dla wypalenia. Z drugiej zaś dobre współdziałanie i dopasowanie w tych sześciu obszarach przyczynia się w efekcie do wzrostu zainteresowania i zaangażowania osoby w pełnią rolę zawodową i wykonywane czynności. Analiza prac Maslach (1998; Maslach, Leiter, 1997; Leiter, Maslach, 1998) pozwala na rekonstrukcję zależności między warunkami pracy a wypaleniem się bądź zaangażowaniem w nią. Ilustruje je rysunek 3.

Rys. 3. Model obszarów dopasowania zawodowego według Maslach (osoba–praca zawodowa)

Wypalenie jest więc pochodną nadmiernych obciążeń w pracy, braku możliwości kontroli i podejmowania decyzji odnośnie do pełnionych ról, niedostatecznego wynagrodzenia, braku sprawiedliwości i doświadczania konfliktów wartości. Maslach (1998, s. 75-76) stoi na stanowisku, że są to główne obszary niedopasowania, jakimi wysyczone jest współczesne życie zawodowe, i charakteryzuje je następująco:

Zbyt duże obciążenie pracą występuje wtedy, gdy pracownikowi stawia się wymagania przekraczające możliwości człowieka. Sytuacja taka ma miejsce wówczas, gdy oczekuje się, by zrobił on zbyt wiele w zbyt krótkim czasie, nie dysponując odpowiednimi środkami. Kiedy przeciążenie staje się chroniczne, pracownik nie ma możliwości pełnego wypoczynku zapewniającego odzyskanie sił i powrót do równowagi.

O braku kontroli i współdecydowania mówimy, gdy ludzie nie mają dostatecznej kontroli i możliwości wpływania na pracę, którą wykonują, podlegają sztywnemu, policyjnemu i nadmiernie skrupulatnemu monitoringowi czy też pracują w chaotycznych warunkach. W każdej z tych sytuacji możliwość dokonywania wyborów i samodzielnego rozwiązywania problemów jest ograniczona, a uzyskiwane efekty, które podlegają ocenie i za które jest się odpowiedzialnym, są niewspółmierne do włożonego wysiłku.

Niedostateczne wynagrodzenie ma miejsce wówczas, gdy gratyfikacja za wykonywaną pracę jest nieodpowiednia. Jest to wyraz braku uznania deprecjonujący zarówno pracę, jak i pracownika. W ocenie

wynagrodzenia należy uwzględnić nie tylko zewnętrzne, ale i wewnętrzne formy gratyfikacji. Do zewnętrznych należą przede wszystkim uposażenie finansowe oraz świadczenia socjalne, zaś wewnętrzne to satysfakcja, że się wykonało coś dobrego, że dokonano się czegoś ważnego, to możliwość doświadczania dumy z własnych osiągnięć i dokonań. Brak tego typu satysfakcjonujących gratyfikacji może w sposób istotny generować niezadowolenie i zwiększać poczucie niedopasowania w pracy.

O rozpadzie wspólnoty mówimy wtedy, gdy ludzie tracą sens i gotowość podtrzymywania pozytywnych relacji interpersonalnych na terenie pracy. Maslach zwraca uwagę, że szczególnie niszczące wspólnotowość są chroniczne, narastające i nierozwiązywane konflikty bądź animozje wśród współpracowników. Tego typu sytuacje prowadzą z jednej strony do poczucia sfrustrowania i wrogości wobec innych, z drugiej zaś redukują prawdopodobieństwo wsparcia społecznego, istotnego w prewencji wypalenia zawodowego.

Brak sprawiedliwości pojawia się, gdy funkcjonowanie struktur organizacyjnych nie jest oparte na wyraźnych regułach i zasadach zapewniających utrzymanie wzajemnego szacunku i uznania. Brak sprawiedliwości może dotyczyć nierównomiernego rozłożenia obciążeń w pracy czy niesprawiedliwego podziału płacy. Może przybierać formę oszukiwania pracownika czy stronniczości w jego ocenie bądź nagradzaniu. Jeśli nie ma możliwości obiektywnego dochodzenia swoich racji i praw lub własnej obrony, wtedy pojawia się poczucie skrzywdzenia i działań nie *fair*.

Konflikt wartości występuje wówczas, gdy dochodzi do rozbieżności między wymogami stawianymi w pracy a osobistymi standardami jednostki. Mogą mieć miejsce takie sytuacje, w których jednostka czuje się zobligowana czy wręcz przymuszona do nieetycznych działań bądź zachowań czy też oczekuje się od niej takich form aktywności zawodowych, które nie przystają do jej systemu wartości. Na przykład pełnią rolę zawodowe pracownik może być przymuszony do kłamania lub oszukiwania albo oczekuje się od niego unikania mówienia prawdy. Innym źródłem konfliktu wartości w pracy może stać się doświadczanie rozbieżności między wzniosłym przesłaniem a stosowaną na co dzień praktyką bądź obecność ukrytych, niejasnych celów czy zadań instytucji. Maslach podkreśla, że wyodrębnione formy niedopasowania nie są całkowicie niezależne i mogą się wzajemnie warunkować. Przyznaje równocześnie, że trudno w tej chwili dokonywać prób ich wartościowania. Podobnie otwartą kwestią jest określenie minimalnej ich liczby czy natężenia, którego konsekwencją byłoby nieuchronnie wypalenie (Maslach, 1998). Kwestie te winny być przedmiotem przyszłych badań podejmowanych w tym obszarze tematycznym. Równocześnie zaznacza ona, że wyodrębnienie sześciu krytycznych obszarów aktywności zawodowej nie jest efektem prostego podsumowania badań prowadzonych dotychczas nad wypaleniem. Należy je raczej spoznać jako próbę konceptualizacji kryzysogennych relacji i doświadczeń jednostki w pracy. Maslach podkreśla zdecydowanie społeczny charakter wypalenia i uważa, że należy je ujmować w złożonym kontekście uwarunkowań zawodowych (strukturalnych i organizacyjnych), nie zaś w sposób wyizolowany – jako pewną nietypową czy wyjątkową właściwość jednostki.

Wypalenie jest zjawiskiem istotnym zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym, którego nie można bagatelizować. Prowadzi bowiem do znacznych spustoszeń w psychice. „Jego istotą jest erozja wartości, godności i woli – erozja ludzkiej duszy. Jest dolegliwością rozwijającą się stopniowo, w sposób ciągły i nieprzerwany, spychającą ludzi ku dołowi ruchem spiralnym, który jest trudny do odwrócenia” (Maslach, Leiter, 1997, s. 17). Maslach nie traktuje wypalenia jako następstwa szczególnego rodzaju patologii psychicznej. Wyraźnie twierdzi, że nie jest ono warunkowane osobowościowym defektem ani syndromem klinicznym. Nie jest też wyrazem słabości charakteru czy braku ambicji. Z naciskiem podkreśla, że jest to przede wszystkim problem zawodowy i w znacznym stopniu ponoszą za niego odpowiedzialność struktury organizacyjne. Przestrzega przed tendencją do zbyt łatwego obwiniania ofiary (Maslach, Leiter, 1997, s. 34).

Przyjmuje natomiast, że wypalenie będące pierwotnie kwestią zawodową staje się z czasem problemem klinicznym (Maslach, 1993). W tym kontekście nawiązuje do stanowiska Paina (1982), który zaproponował wyodrębnienie syndromu zaburzeń psychicznych specyficznych dla wypalenia (*Burnout Mental Disability*). Obecnie akceptowane jest stanowisko podkreślające, że wypalenie jest zarówno problemem zawodowym, jak i syndromem klinicznym (Schaufeli, 1995; van Dierendock, Schaufeli, Sixna, 1994). Jako problem zawodowy wymaga działań prewencyjnych, skoncentrowanych na zmianach organizacyjnych i strukturalnych, zaś jako problem indywidualny może być przezwyciężone głównie na drodze kompleksowej pomocy psychologicznej.

Pomiar wypalenia

Znaczący wkład Maslach w rozwój problematyki wypalenia wyraża się również opracowaniem jednej z najbardziej znanych i zdecydowanie najczęściej stosowanych metod przeznaczonych do mierzenia tego zjawiska – Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego (Maslach Burnout Inventory – MBI).

Pracę nad konstrukcją narzędzia rozpoczęła Maslach przy współudziale Jackson na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Po raz pierwszy inwentarz został opublikowany w 1981 r. (Maslach, Jackson, 1981a; 1981b), jego drugie wydanie ukazało się pięć lat później (Maslach, Jackson, 1986), zaś najnowsze, trzecie wydanie, miało miejsce w 1996 r. (Maslach, Jackson, Leiter, 1996). Jak już wcześniej

CHRISTINY MASLACH KONCEPCJA WYPALENIA ZAWODOWEGO

zaznaczono, autorki pierwszej wersji testu ujmują wypalenie jako trójwymiarowy syndrom obejmujący „emocjonalne wyczerpanie, depersonalizację i obniżone poczucie osobistych osiągnięć, który może wystąpić u osób wykonujących pracę opartą na kontaktach z innymi ludźmi” (Maslach, Jackson, 1981a, s. 3).

Oryginalną pierwszą wersję metody tworzy 25 itemów wybranych spośród 50, ujętych w następujące cztery skale: Emocjonalnego wyczerpania (9 itemów); Depersonalizacji (5 itemów); Obniżenia zadowolenia z osiągnięć zawodowych (8 itemów); Zaangażowania (3 itemy).

Z czasem ostatnia skala została wyłączona i kolejne wersje testu (druga i trzecia) zawierają po 22 twierdzenia ujęte w 3 skale: Emocjonalnego wyczerpania (9 itemów); Depersonalizacji (5 itemów); Obniżenia zadowolenia z osiągnięć zawodowych (8 itemów).

W pierwszej wersji testu każde twierdzenie było oceniane dwukrotnie na skali od 1 do 6 punktów. Najpierw ocena dotyczyła częstotliwości, z jaką dany objaw występuje: od „kilka razy do roku” (1 pkt) do „codziennie” (6 pkt). Drugi raz oceniano intensywność, z jaką dany objaw ujawniał się: od „bardzo łagodnie, ledwo zauważalnie” (1 pkt) do „bardzo silnie, poważnie” (6 pkt). Ponieważ analizy porównawcze wykazały wysoką korelację ($r > 0,80$) między oceną częstotliwości i intensywności objawów, w kolejnych wydaniach testu zrezygnowano z podwójnego szacowania.

Drugie wydanie MBI z 1986 r. obejmowało 22 itemy oceniane na skali 7-stopniowej z uwagi na kryterium częstotliwości (od „nigdy” do „codziennie”). Charakterystyczne dla tego wydania testu było opracowanie – obok wersji standardowej (adresowanej do pielęgniarek, lekarzy, pracowników socjalnych) – wersji uzupełniającej. Była ona przeznaczona do badań poziomu i struktury wypalenia u nauczycieli i wychowawców. Została nazwana wersją edukacyjną (MBI Form Ed). Dokonano w niej drobnych poprawek redakcyjnych, polegających głównie na zastąpieniu wieloznacznego dla sytuacji szkolnych wyrażenia *recipient* – oznaczającego osobę, która jest odbiorcą oddziaływań zawodowych – klarownym, jednoznacznym określeniem „uczeń”.

W początkowym okresie badań autorki ograniczyły wypalenie do zawodów, które oparte są na bezpośrednich kontaktach z innymi ludźmi (pacjentami, klientami, studentami, uczniami, mieszkańcami burs czy internatów). Z czasem opcja ta została rozszerzona i przyjęto możliwość wystąpienia wypalenia w innych zawodach, nie tylko społecznych. Znalazło to odzwierciedlenie w kolejnym, trzecim wydaniu testu. Autorami tegoż najnowszego wydania MBI obok Maslach są: Jackson i Michael Leiter. Wydanie to składa się z następujących wersji MBI: (1) tradycyjnej, standardowej – dla pracowników służb medycznych i socjalnych: MBI – Human Services Survey (MBI – HSS); (2) edukacyjnej – dla pracowników oświaty (nauczycieli, wychowawców i opiekunów): MBI – Educators Survey (MBI – ES); (3) ogólnej – przeznaczonej dla pracowników wykonujących inne zawody: MBI – General Survey (MBI – GS).

Wersja ogólna ujmuje również trzy wymiary wypalenia: wyczerpanie, cynizm i poczucie braku zawodowej skuteczności. Są one paralelne do dymensji ujmowanych w wersjach standardowej i edukacyjnej, którymi są: wyczerpanie, depersonalizacja i poczucie nieefektywności działań. Analogicznie jak w drugim wydaniu poszczególne itemy oceniane są na skali 7-stopniowej ze skrajnymi ocenami „nigdy” i „codziennie”.

Ustalono dla poszczególnych wersji MBI współczynniki dobroci testu są satysfakcjonujące (Maslach, Jackson, Leiter, 1996; Leiter, Schaufeli; 1996; Lee, Ashforth, 1996) i wskazują na jego dużą trafność i rzetelność.

MBI jest podstawowym narzędziem wykorzystywanym do pomiaru wypalenia nie tylko w krajach anglojęzycznych. Test tłumaczony jest na wiele języków, w tym również na język polski. Opracowania psychometryczne tłumaczeń testu wskazują również na jego wysoką trafność i rzetelność (Schaufeli, Janczur, 1994; Schaufeli, van Derendock, 1995; Sęk, 1996; van Horn i in., 1997). Szczegółowe informacje o walorach psychometrycznych Maslach Inwentarza Wypalenia (MBI) polski czytelnik może znaleźć w pracy Schaufeli, Enzman, Girault (2000).

*

Niewątpliwie znaczący jest wkład Christiny Maslach i jej współpracowników nie tylko w teoretyczną analizę zjawiska wypalenia, ale również w wypracowanie cieszącego się dużym uznaniem narzędzia do jego badania. Celem niniejszego artykułu było ukazanie poszczególnych etapów rozwoju tej koncepcji, ze szczególnym uwzględnieniem założeń i tez sformułowanych w latach 1996-1998, które Maslach traktuje jako podstawy nowego paradygmatu w tej dziedzinie badań.

Przyjęcie nowego paradygmatu pozwoliło Maslach wypracować bardziej ogólną (uniwersalną) koncepcję wypalenia (*General Theory of Burnout*). Podejście to daje możliwość badania tego zjawiska w zawodach nie tylko społecznych. Maslach traktuje bowiem wypalenie jako zjawisko niebezpieczne i groźne zarówno w płaszczyźnie indywidualnej, jak i społecznej. Nie jest ono wynikiem fizycznego zmęczenia, ale sięga głębiej, prowadząc do dewastacji psychicznej i duchowej. Zdaniem Maslach, wypalenie powoduje „erozję wartości, godności i woli”. Ważnym wkładem jest wskazanie przez Maslach zespołu czynników strukturalnych i organizacyjnych generujących stres i prowadzących do wypalenia. Ustalenia te mogą mieć duże znaczenie dla działań

STANISŁAWA TUCHOLSKA

prewencyjnych w płaszczyźnie organizacyjnej i strukturalnej w relacjach między pracownikiem a pracodawcą. Wydaje się jednak, że Maslach stosunkowo marginalnie traktuje rolę czynników podmiotowych w genezie wypalenia. Wprawdzie przyznaje, że przyczyn wypalenia należy szukać w czynnikach indywidualnych oraz organizacyjno-strukturalnych, ale rola tych pierwszych nie jest przez nią wystarczająco wyraźnie ukazana. Dodatkowe wątpliwości odnośnie do niedoceniań roli czynników podmiotowych budzą się w kontekście wcześniejszego jej stwierdzenia, że wypalenie nie jest pochodną osobowościowych braków czy defektów. Zastrzeżenia budzą również wprowadzone przez Maslach zmiany w nazewnictwie komponentów strukturalnych wypalenia, zwłaszcza zaś zastąpienie określenia „depersonalizacja” terminem „cynizm”. Wydaje się, że właściwsze jest użycie w tym kontekście terminu „zobojętnienie”, gdyż bardziej adekwatnie oddaje on ujawnianą przez osoby wyczerpane pracą postawę dystansu wobec problemów i zadań zawodowych, nie zawiera aspektu oceny moralnej i nie niesie ze sobą tak negatywnych konotacji, jak „cynizm”. Dyskutowane powyżej kwestie mogą w pewnym stopniu wynikać zarówno z różnic w znaczeniach i trudności w przekładzie określeń w języku angielskim, jak również z tego, że Maslach analizuje zjawisko wypalenia raczej z punktu widzenia psychologa społecznego niż klinicznego. Niewątpliwie psycholog kliniczny skupia większą uwagę na udziale czynników podmiotowych w powstawaniu i w dynamice tego rodzaju zjawisk.

BIBLIOGRAFIA

- Buunk, B. P., Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. [W:] W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. March (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 53-73). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Buunk, B. P., Schaufeli, W. B. (1998). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. [W:] W. Stroebe, M. Hewstone (red.), *The European Review of Social Psychology* (vol. 10), Chichester: Wiley.
- Burisch, M. (1989). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erischopfung*. Berlin: Springer.
- Burisch, M. (1993). In search of theory: Some ruminations on the nature and etiology of burnout. [W:] W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. March (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 75-93). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31, 645-673.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1983). Burnout: Contemporary issues, trends and concerns. [W:] B. A. Farber (red.), *Stress and burnout in the human service professions* (s. 23-28). New York: Pergamon.
- Garden, A. M. (1985). The effect of Jungian type of burnout. *Journal of Psychological Type*, 10, 3-10.
- Garden, A. M. (1989). Jungian type, occupation and burnout: An elaboration of an earlier study. *Research in Psychological Type*, 14, 2-14.
- Garden, A. M. (1991). The purpose of burnout: A Jungian interpretation. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 73-93.
- Jackson, S. E., Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 63-77.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M. P. (1990). The impact of family resources, control coping and skill utilization on the development of burnout: longitudinal study. *Human Relations*, 43, 1067-1083.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: consideration of models. [W:] W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. March (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 237-250). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1998). Burnout. [W:] H. Friedman (red.), *Encyclopedia of mental health* (s. 32-35). San Diego, CA: Academic Press.
- Leiter, M. P., Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 229-243.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burnout. *Journal of Social Issues*, 34 (4), 111-124.
- Maslach, C. (1982a). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Maslach, C. (1982b). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. [W:] W. S. Paine (red.), *Job stress and burnout* (s. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. [W:] W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. March (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 19-32). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. [W:] C. L. Cooper (red.), *Theories of organizational stress* (s. 68-85). New York: Oxford University Press.
- Maslach, C., Jackson, S. (1981a). *Maslach burnout inventory research edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S. (1981b). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

CHRISTINY MASLACH KONCEPCJA WYPALENIA ZAWODOWEGO

- Maslach, C., Jackson, S. (1982). Burnout in health professions: A social psychological analysis. [W:] G. Sanders, J. Suls, (red.), *Social psychology of health and illness* (s. 227-251). Hillsdale, NY: Erlbaum.
- Maslach, C., Jackson, S. (1984a). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., Jackson, S. (1984b). Patterns of burnout among a notional sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7 (2), 189-212.
- Maslach, C., Jackson, S. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12, 837-851.
- Maslach, C., Jackson, S. (1986). *The Maslach Burnout Inventory 2nd ed.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S., Leiter, M. (1996). *The Maslach Burnout Inventory 3rd ed.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Leiter, M. (1997). *The truth about burnout.* San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Pines, A. (1977). The burnout syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6, 100-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. [W:] W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 1-16). Washington DC: Taylor and Francis.
- Pain, W. S. (1982). The burnout syndrome in context. [W:] J. W. Jones (red.), *The burnout syndrome* (s. 1-29). Park Ridge, IL: London House.
- Pines, A., Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29, 233-237.
- Pines, A., Maslach, C. (1980). Combating staff burnout in day care center: A case study. *Child Care Quarterly*, 9, 5-16.
- Schaufeli, W. B. (1995). The evaluation of a burnout workshop for community nurses. *Journal of Health and Human Services Administration*, 18, 11-31.
- Schaufeli, W. B., Enzmann, D., Girault, N. (2000). Przegląd metod pomiaru wypalenia zawodowego. [W:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 113-134). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schaufeli, W. B., Janczur, B. (1994). Burnout among nurses. A Polish – Dutch comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 95-113.
- Schaufeli, W. B., van Dierendonck, D. (1995). A cautionary note about the cross-national and clinical validity of cut-off points for the Maslach Burnout Inventory. *Psychological Reports*, 76, 1083-1090.
- Sęk, H. (1996). *Wypalenie zawodowe – psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania.* Poznań: Zakład Wydawniczy K. Domke.
- Van Dierendonck, D. Schaufeli, W. B., Sixna, H. J. (1994). Burnout among general practitioners: A perspective from equity theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, 86-100.
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R., Burke, R. J. (1997). A Canadian – Dutch comparison of teachers' burnout. *Psychological Reports*, 81, 371-382.