

Tatiana Rongińska*
Artur Doliński**

DEFICYTY ZACHOWAŃ ZWIĄZANYCH Z WYPALIENIEM ZAWODOWYM U PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

BEHAVIOURAL DEFICITS RELATED TO OCCUPATIONAL BURNOUT AMONG PUBLIC ADMINISTRATION PROFESSIONALS

ABSTRACT: The article presents the results of a survey study of symptoms related to occupational burnout syndrome in a group of public administration employees. A total of 123 senior and lower organisational managers participated in the survey. The Polish version of the Behavior and Experience Questionnaire related to the AVEM questionnaire (*Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster*, Schaaersmidt, Fischer 1997) was used. The key characteristics determining the development of burnout syndrome were presented. The contribution of a lack of coping skills and the predominance of an offensive coping strategy to the development of burnout syndrome was proven in both comparison groups. The results of the survey study indicated that the result of increasing symptoms of burnout are deficits in the task and social communication spheres. Directions for preventive and counselling measures for burnout prevention among public administration employees were presented in terms of strengthening coping resources in situations of mistakes and failures to reduce the existing tendency towards resignation and the adoption of defensive strategies. This problem is of particular importance and poses a challenge to the adult education process.

KEYWORDS: occupational burnout syndrome, resignation, coping with failure, striving for perfection, offensive problem-solving strategy, behavioral deficits, adult education.

ABSTRAKT: W artykule przedstawiono wyniki badań objawów syndromu wypalenia zawodowego w grupie pracowników administracji publicznej. W badaniu uczestniczyły 123 osoby pracujące na stanowiskach menedżerów wyższego i niższego szczebla organizacyjnego. W badaniach zastosowano polską wersję Kwestionariusza Zachowań i Przeżyć związanych z pracą AVEM (*Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster*, Schaaersmidt, Fischer 1997). Pokazano kluczowe cechy decydujące o rozwoju syndromu wypalenia. Udowodniono udział braku umiejętności radzenia sobie z porażką i przewagę ofensywnej strategii radzenia sobie z problemami w powstawaniu syndromu wypalenia w obu grupach porównawczych. Wyniki badań wskazują na to, że rezultatem narastających symptomów wypalenia są deficyty w sferze zadaniowej i społeczno-komunikacyjnej. Pokazano kierunki działań profilaktycznych służących zapobieganiu wypaleniu zawodowemu pracowników administracji publicznej w aspekcie wzmocnienia zasobów zaradczych w sytuacjach błędów i porażek w celu obniżenia występującej tendencji do rezygnacji i przyjęcia strategii obronnej. Problem ten ma szczególne znaczenie i stanowi wyzwanie dla procesu edukacji dorosłych.

SŁOWA KLUCZOWE: syndrom wypalenia zawodowego, rezygnacja, radzenie sobie z porażką, dążenie do perfekcji, ofensywna strategia rozwiązywania problemów, deficyty zachowań, edukacja dorosłych.

* **Tatiana Rongińska** – Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy i Zarządzania; e-mail: t.ronginska@wns.uz.zgora.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3332-9262>.

** **Artur Doliński** – Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy i Zarządzania; e-mail: a.dolinski@ips.uz.zgora.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0656-6414>.

Wprowadzenie

Pojawienie się deficytów zachowań w różnych obszarach życia może być wynikiem zarówno trudności rozwojowych, jak i zaburzonego procesu edukacyjnego. W momencie gdy zostaje to wychwycone wcześniej, na przykład na etapie edukacji szkolnej, może być podjęta korekcja zachowań realizowanych w procesie uczenia się społecznego, a młody człowiek zostanie wyposażony w pożądane kompetencje. Jeśli natomiast korekcja zachowań nie następuje na tym etapie, wówczas osoba dorosła najczęściej nie radzi sobie w pewnych sytuacjach życiowych, zarówno tych osobistych, jak i zawodowych. Szczególnego znaczenia owe deficyty nabierają w trudnych sytuacjach zawodowych, wymagających kompetencji i umiejętności społecznych o wysokim poziomie jakościowym. Niedobory i deficyty w sferze społeczno-komunikacyjnej mogą prowadzić do wysokiego stresu w pracy człowieka dorosłego i w konsekwencji do powstania objawów wypalenia zawodowego. Wówczas kluczowym staje się organizacja procesu kształcenia dorosłych, w którym należy korygować niepożądane zachowania i uczyć nowych pozwalających skutecznie radzić sobie z wymaganiami trudnych sytuacji zawodowych.

Zjawisko wypalenia zawodowego pozostaje jednym z zainteresowań naukowych psychologów pracy i zarządzania. Mimo licznych definicji i koncepcji syndromu wypalenia zawodowego (*burnout*) wciąż aktualne jest pytanie o centralne symptomy owego zjawiska, a ich lista różni się w zależności od przyjętego paradygmatu badawczego. Według jednego z prekursorów badania syndromu, Herberta Freudenbergera (1974, 1992), rozwój objawów wypalenia zaczyna się od entuzjazmu w pracy i kończy się całkowitą awersją w stosunku do niej. Podobnie w swoich pracach syndrom opisują: Christina Maslach (1982), Cary Cherniss (1980), Michael L. Lauderdale (1982), Jerry Edelwich, Archie Brodski (1980), Ayala M. Pines, Elliot Aranson i Ditsa Kafry (1981), Matthias Burisch (1989, 2006), podkreślając tendencję do narastania biernego stosunku wobec pracy w rezultacie wzmożonego wstępnego zaangażowania. W naszych wcześniejszych badaniach (Rongińska, 2002, 2010, 2012; Rongińska i Doliński, 2019, 2020) udowodniono, że kluczowym problemem wypalonych pracowników są zaburzenia emocjonalne związane z przeżywaniem sensu pracy, a także stopniowe zwiększenie braku satysfakcji z wykonywanych działań oraz rozwój tendencji do rezygnacji zwłaszcza w sytuacji błędów i niepowodzeń. W końcowych etapach rozwoju syndromu wypalenia praca traci sens, staje się przykrym przymusem, źródłem irytacji, prowadząc do zubożenia i wycofania się z wykonywanych zadań zawodowych (Burisch, 2006).

Zagrożenie syndromem wypalenia zawodowego występuje w zawodach związanych z pracą z ludźmi, klientami, pacjentami, interesantami, a jego niebezpieczeństwo wyraża się przede wszystkim w redukcji motywacji zachowań pomocnych, czego przejawami są liczne deficyty w sferze społeczno-komunikacyjnej, jak na przykład brak umiejętności

rozwiązywania konfliktów, a także obniżenie zdolności poszukiwania kompromisu w relacjach społecznych. Cechy tej sfery można odnieść do kluczowych zasobów jednostki decydujących o efektywności pracy w zawodach o tym charakterze.

Stopniowy rozwój syndromu wypalenia zaczyna się od deformacji sfery emocjonalnej człowieka, od zaniku pozytywnego nastawienia do zadań zawodowych, zaprzestania przeżywania sensu pracy, prowadząc do pełnej rezygnacji z pracy. Skupienie uwagi autorów artykułu na poszukiwaniu predyktorów wypalenia w grupie pracowników administracji publicznej ma znaczenie praktyczne, ponieważ pozwala na opracowanie programów edukacyjnych i profilaktycznych ukierunkowanych na przeciwdziałanie natężeniu deficytów zachowań w relacjach z klientami, interesantami itp. W literaturze na temat wypalenia zawodowego można się spotkać z bardzo niepokojącym symptomem wypalenia, gdy pracownik na skutek postępujących negatywnych zmian w sferze emocjonalnej i motywacyjnej przechodzi od pomocy do nadzorowania do wyraźnej niechęci i awersji wobec tych, którym się pomaga.

Na początkowym etapie rozwoju syndromu, który Burisch (1989) określa jako fazę ostrzegawczą, występuje splot emocji pozytywnych: entuzjazm, fascynacja pracą, poczucie wielkich dokonań. Jednak brak umiejętności racjonalnego zarządzania własnymi zasobami może prowadzić do narastania symptomów wyczerpania psychicznego, a w konsekwencji – całkowitego spustoszenia sfery emocjonalnej, która staje się płytką, wykazując cechy depresji, a w niektórych sytuacjach agresji, frustracji i rozczarowania. Ważnymi elementami efektywnej pracy w każdym zawodzie są rozwinięta umiejętność do zwalczania sytuacji trudnych, w tym błędów i niepowodzeń, czynna postawa wobec wysokich wymagań połączona z nastawieniem na poszukiwanie i zastosowanie nowych rozwiązań. W początkowych fazach syndromu wypalenia występują: wysoki poziom ambicji zawodowych, dążenie do perfekcji, wyparcie porażek i niepowodzeń. W sytuacji porażki osoba zagrożona syndromem wypalenia szybko rezygnuje, zaprzeczając, że porażka może być etapem w osiąganiu celów, wpisanym w proces uczenia się i rozwoju. Można przypuszczać, że jedną z istotnych przyczyn wypalenia jest brak umiejętności radzenia sobie z porażką, gdyż centralnym objawem syndromu jest rezygnacja z działań, zaprzestanie prób poszukiwania innych, skuteczniejszych form osiągania postawionych celów. Osoba wypalona staje się bierna, rezygnuje z działań, przejawia awersję i niechęć w stosunku do pracy (Burisch, 2006; Maslach, 1982).

Metoda

W badaniach zagrożenia syndromem wypalenia zawodowego pracowników administracji publicznej zastosowano polską wersję (Rongińska i Gaida, 2012) kwestionariusza „Wzorzec Zachowań i Przeżyć związanych z pracą – AVEM” (*Arbeitsbezogenes*

Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM, Schaarschmidt i Fischer, 1997). Narzędzie pozwala na określenie objawów syndromu w zakresie trzech obszarów zachowań związanych z pracą: zaangażowania w pracę; odporności psychicznej w sytuacjach problemowych oraz emocjonalnego stosunku do pracy. Kwestionariusz składa się z 11 skal przyporządkowanych tym obszarom (w nawiasie podano skrótowe nazwy zachowane w brzemieniu oryginalnym): Subiektywne znaczenie pracy (BA); Ambicje zawodowe (BE); Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się (VB); Dążenie do perfekcji (PS); Zdolność do dystansowania się (DF); Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki (RT); Ofensywna strategia rozwiązywania problemów (OB); Wewnętrzny spokój i równowaga (IR); Poczucie sukcesu w zawodzie (EB); Zadowolenie z życia (LZ); Poczucie wsparcia społecznego (SU). Ocena natężenia poszczególnych skal kwestionariusza pozwala ustalić cztery typy zachowań i przeżyć związanych z pracą:

Typ G (niem. *gesund* – zdrowy), zaangażowany, zdolny do podtrzymywania dystansu wobec pracy, z tendencją do ofensywnej strategii rozwiązywania problemów w sytuacji porażki;

Typ S (niem. *sparsam* – oszczędny), o przeciętnych ambicjach zawodowych, nastawiony na oszczędzanie sił, o wyraźnej skłonności do dystansu wobec problemów związanych z pracą, zadowolony z jej wyników mimo niskich osiągnięć;

Typ ryzyka A (zgodnie z typem zachowań A, Friedman i Rosenman, 1974), nadmiernie obciążony, o wzmożonym zaangażowaniu, wysokich wydatkach energetycznych, niezdolny do zachowania dystansu wobec pracy, z wysoką tendencją do perfekcji;

Typ B, „wypalony” (*burnout*), o wysokiej tendencji do rezygnacji w sytuacjach niepowodzeń, bardzo niskim poziomie zaangażowania i ograniczonej zdolności do dystansowania się, powodującej dodatkowe obciążenia problemami zawodowymi.

Na podstawie wcześniejszych badań przeprowadzonych w różnych grupach zawodowych (Rongińska, 2001; Rongińska, 2002; Rongińska, 2010; 2011; Rongińska i Doliński, 2019; 2020) stwierdzono, że kwestionariusz AVEM pozwala ustalić kluczowe zasoby jednostki warunkujące skuteczne działanie w sytuacji obciążenia zawodowego, zwłaszcza w pracy związanej z pomaganiem, wspieraniem i sprawowaniem różnego rodzaju opieki nad ludźmi bez ryzyka rozwoju symptomów wypalenia zawodowego. Warto zwrócić przy tym uwagę na trzy skale narzędzia: *Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się*, *Tendencję do rezygnacji w sytuacji porażki* oraz *Dążenie do perfekcji*, które odzwierciedlają ważne zasoby wewnętrzne jednostki. Decydują one o skuteczności radzenia sobie z problemami występującymi w pracy zawodowej, służąc zabezpieczeniu przed nadmiarem zaangażowania psychicznego (chroniąc przed niepotrzebną euforią), a także nie pozwalają na przyjęcie pozycji defensywnej w sytuacji błędów (chroniąc przed rezygnacją) oraz podtrzymują optymalny poziom sumienności w pracy (chroniąc przed szkodliwym perfekcjonizmem).

Kwestionariusz AVEM przeszedł psychometryczną procedurę adaptacji do warunków polskich. Uzyskano wysokie współczynniki rzetelności metodą *split-half* r_{12} Spearmana-Browna i zgodności wewnętrznej α Cronbacha dla poszczególnych skal: *Subiektywne znaczenie pracy* ($r_{12} = 0,79$; $\alpha = 0,81$); *Ambicje zawodowe* ($r_{12} = 0,72$; $\alpha = 0,72$); *Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się* ($r_{12} = 0,70$; $\alpha = 0,71$); *Dążenie do perfekcji* ($r_{12} = 0,69$; $\alpha = 0,73$); *Zdolność do dystansowania się* ($r_{12} = 0,82$; $\alpha = 0,82$); *Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki* ($r_{12} = 0,70$; $\alpha = 0,72$); *Ofensywna strategia rozwiązywania problemów* ($r_{12} = 0,70$; $\alpha = 0,74$); *Wewnętrzny spokój i równowaga* ($r_{12} = 0,78$; $\alpha = 0,75$); *Poczucie sukcesu w zawodzie* ($r_{12} = 0,83$; $\alpha = 0,84$); *Zadowolenie z życia* ($r_{12} = 0,76$; $\alpha = 0,78$); *Poczucie wsparcia społecznego* ($r_{12} = 0,73$; $\alpha = 0,73$) (Rongińska i Gaida, 2012).

Cele badań

W badaniach sformułowano dwa zasadnicze cele:

- ocena stopnia zagrożenia syndromem wypalenia zawodowego wśród pracowników administracji publicznej na podstawie zastosowanego narzędzia AVEM;
- porównanie zagrożenia syndromem wypalenia w grupach pracowników administracji publicznej w zależności od szczebla zarządzania (wyższego i niższego).

Uwzględniając wyniki wcześniej przeprowadzonych badań nad syndromem wypalenia zawodowego w różnych grupach pracowniczych i różnych zakładach pracy, jako cel praktyczny podjętych badań ustalono sprawdzenie decydującej roli w rozwoju objawów wypalenia tendencji do rezygnacji w sytuacji porażek i niepowodzeń oraz czynnej (ofensywnej) strategii połączonej z dążeniem do perfekcji określanej inaczej sumiennością w pracy.

Osoby badane

Badania przeprowadzono wśród pracowników administracji publicznej różnych szczebli organizacyjnych w liczbie 123 osób, w tym 91 kobiet i 32 mężczyzn w wieku od 26 do 55 lat. Do analizy czynników wypalenia zawodowego zakwalifikowano 29 osób z prawdopodobieństwem $p \geq 0,7$ odniesienia do wzorca zachowań typu B (*burnout* – wypalonych), w tym 15 osób na wyższym szczeblu organizacyjnym i 14 osób na niższym.

Wyniki badań

Na pierwszym etapie analizy ilościowej przedstawiono wartości poszczególnych skal kwestionariusza AVEM pracowników zakwalifikowanych do dwóch skrajnych typów:

zdrowego typu G i wypalonego typu B. Na podstawie wartości średnich analizie poddano rozproszenie wyników skal stosując współczynnik zmienności (v) jako miarę udziału wartości oddzielnych skal, AVEM w tworzeniu odpowiednio analizowanych typów zachowań i przeżyć związanych z pracą.

Dla współczynnika zmienności przyjmuje się następujące kryteria interpretacyjne: $v < 20\%$ – mała zmienność; $20\% < v < 40\%$ – przeciętna zmienność; $40\% < v < 100\%$ – duża zmienność; $100\% < v < 150\%$ – bardzo duża zmienność.

Interesowało nas, w której ze skal AVEM wyniki są najbardziej zbliżone do siebie. Jeżeli badane osoby uzyskują wyniki wskazujące na małą ich zmienność w danej skali, oznacza to, że skala ta ma kluczowe znaczenie dla profilu wypalenia. W dalszej części została przeprowadzona analiza regresji, która pozwala na ustalenie predyktorów syndromu wypalenia. W opracowaniu wyników zastosowano pakiet statystyczny Statistica, wersja 12.

Wyniki uzyskane w badaniach poddano analizie, odwołując się do dwóch typów zachowań AVEM – zdrowego i wypalonego. Tabele 1 i 2 obrazują wartości skal kwestionariusza AVEM. Tabela 1 obrazuje średnie, odchylenia standardowe i współczynniki zmienności dla poszczególnych skal tworzących optymalny, zdrowy profil G kwestionariusza AVEM, który nie wymaga podjęcia działań profilaktycznych i korekcyjnych. Ogółem do tego typu zachowań i przeżyć zakwalifikowano 46 osób. Tabela 2 obrazuje średnie, odchylenia standardowe i współczynniki zmienności dla poszczególnych skal tworzących profil B – wypalony w kategoriach kwestionariusza AVEM, który odzwierciedla deficyt zachowań w sferze społeczno-komunikacyjnej i wymaga podjęcia działań terapeutycznych.

Tabela 1. Średnie, odchylenia standardowe i współczynniki zmienności dla poszczególnych skal tworzących profil AVEM w grupie kadry menadżerskiej administracji publicznej zakwalifikowanej do profilu G ($n = 46$)

| Skale AVEM | M | D | v | Interpretacja |
|---|--------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Subiektywne znaczenie pracy (BA) | 16,13 | 4,50 | 27,923 | przeciętna zmienność |
| Ambicje zawodowe (BE) | 22,72 | 3,72 | 16,36 | przeciętna zmienność |
| Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się (VB) | 19,69 | 3,69 | 18,78 | mała zmienność |
| Dążenie do perfekcji (PS) | 23,61 | 2,67 | 11,31 | mała zmienność |
| Zdolność do dystansowania się (DF) | 20,91 | 4,64 | 22,17 | przeciętna zmienność |
| Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki (RT) | 13,08 | 4,31 | 32,93 | przeciętna zmienność |
| Ofensywna strategia rozwiązywania problemów (OP) | 25,63 | 3,12 | 17,82 | mała zmienność |
| Wewnętrzny spokój i równowaga (IR) | 22,33 | 3,85 | 17,23 | mała zmienność |

| | | | | |
|---|--------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Poczucie sukcesu w zawodzie (EB) | 23,83 | 4,07 | 17,09 | mała zmienność |
| Zadowolenie z życia (LZ) | 25,37 | 2,77 | 10,91 | mała zmienność |
| Poczucie wsparcia społecznego (SU) | 24,65 | 3,35 | 13,61 | mała zmienność |

Legenda: M – średnia; D – odchylenie standardowe; v – współczynnik zmienności; minimalny wynik skal surowych wartości AVEM = 6, maksymalny = 30.

Tabela 2. Średnie, odchylenia standardowe i współczynniki zmienności dla poszczególnych skal tworzących profil AVEM w grupie wypalanej kadry menadżerskiej administracji publicznej (n = 29)

| Skale AVEM | M | D | v | Interpretacja |
|---|--------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Subiektywne znaczenie pracy (BA) | 13,03 | 3,69 | 28,29 | przeciętna zmienność |
| Ambicje zawodowe (BE) | 17,48 | 3,87 | 22,13 | przeciętna zmienność |
| Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się (VB) | 20,31 | 3,45 | 17,01 | mała zmienność |
| Dążenie do perfekcji (PS) | 21,10 | 4,99 | 23,64 | przeciętna zmienność |
| Zdolność do dystansowania się (DF) | 16,17 | 5,71 | 35,33 | przeciętna zmienność |
| Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki (RT) | 20,52 | 4,27 | 20,03 | mała zmienność |
| Ofensywna strategia rozwiązywania problemów (OP) | 18,31 | 2,98 | 16,26 | mała zmienność |
| Wewnętrzny spokój i równowaga (IR) | 16,38 | 4,75 | 28,98 | przeciętna zmienność |
| Poczucie sukcesu w zawodzie (EB) | 17,38 | 3,89 | 22,36 | przeciętna zmienność |
| Zadowolenie z życia (LZ) | 16,83 | 4,50 | 26,77 | przeciętna zmienność |
| Poczucie wsparcia społecznego (SU) | 18,48 | 5,21 | 28,17 | przeciętna zmienność |

Legenda: M – średnia; D – odchylenie standardowe; v – współczynnik zmienności; minimalny wynik skal surowych wartości AVEM = 6, maksymalny = 30.

Porównując wyniki przedstawione w tabelach 1 i 2, można zauważyć, że w grupie osób przynależących do typu zachowań B o wyraźnych cechach wypalenia występuje triada objawów tworzących zakres skal kwestionariusza AVEM o niskiej zmienności: *Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się (VB)*, ($v = 17,01$); *Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki (RT)*, ($v = 20,03$); *Ofensywna strategia rozwiązywania problemów (OP)*, ($v = 16,26$). Ze względu na małe współczynniki zmienności można wnioskować o decydującym znaczeniu form zachowań w zakresie deficytów umiejętności racjonalnego planowania własnych działań (skala VB), tendencji do szybkiej rezygnacji w sytuacji wysokich wymagań zawodowych (skala RT) oraz nieskutecznej strategii zwalczania problemów zawodowych o wyraźnej skłonności do przyjęcia pozycji obronnej (skala OP).

Analiza wartości współczynnika zmienności w grupie pracowników zakwalifikowanych do optymalnego typu zachowań G pokazuje, że kluczowymi umiejętnościami tych osób są między innymi: *Ofensywna strategia rozwiązywania problemów (OP)*, ($v = 17,82$) ukształtowana na poziomie ponadprzeciętnym ($M = 25,63$); *Zadowolenie*

z życia (LZ), ($v = 10,91$) również osiągające poziom zbliżony do wysokiego ($M = 25,37$); *Dążenie do perfekcji* (PS), ($v = 11,31$) przyjmujące wartości ponadprzeciętne ($M = 24,65$).

W dalszej kolejności poddano analizie porównawczej średnie i współczynniki zmienności w grupach wypalonych pracowników administracji publicznej pracujących na różnych szczeblach organizacyjnych. Do typu wypalonego B zakwalifikowano 15 top-menedżerów wyższego szczebla z wysokim poziomem prawdopodobieństwa odniesienia do typu B ($p = 75\%$). Natomiast na niższych stanowiskach menedżerskich wyłoniono 14 osób z wyraźnymi objawami zachowań nacechowanych symptomami syndromu wypalenia. Wyniki przedstawiono w tabelach 3 i 4.

Tabela 3. Średnie, odchylenia standardowe i współczynniki zmienności dla poszczególnych skal tworzących profil AVEM w grupie wypalonych kadry menedżerskiej administracji publicznej na najwyższym poziomie organizacyjnym ($n = 15$)

| Skale AVEM | M | D | v | Interpretacja |
|---|-------|------|-------|-----------------------|
| Subiektywne znaczenie pracy (BA) | 11,40 | 3,74 | 32,79 | przeciętna zmienność |
| Ambicje zawodowe (BE) | 16,80 | 4,66 | 27,76 | przeciętna zmienność |
| Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się (VB) | 20,47 | 4,05 | 19,79 | mała zmienność |
| Dążenie do perfekcji (PS) | 21,40 | 5,99 | 27,97 | przeciętna zmienność |
| Zdolność do dystansowania się (DF) | 15,67 | 7,02 | 44,79 | duża zmienność |
| Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki (RT) | 22,33 | 4,47 | 20,00 | mała zmienność |
| Ofensywna strategia rozwiązywania problemów (OP) | 18,27 | 3,67 | 20,11 | mała zmienność |
| Wewnętrzny spokój i równowaga (IR) | 14,13 | 5,09 | 36,06 | przeciętna zmienność |
| Poczucie sukcesu w zawodzie (EB) | 16,20 | 4,52 | 27,92 | przeciętna zmienność |
| Zadowolenie z życia (LZ) | 15,53 | 5,60 | 36,08 | przeciętna zmienność |
| Poczucie wsparcia społecznego (SU) | 18,00 | 6,43 | 35,70 | przeciętna zmienność |

Legenda: M – średnia; D – odchylenie standardowe; v – współczynnik zmienności; minimalny wynik skal surowych wartości AVEM = 6, maksymalny = 30.

Analizując rozkład wartości współczynnika zmienności i średnich skal AVEM wypalonych top-menedżerów, można zauważyć obniżony poziom w zakresie skali *Ofensywna strategia rozwiązywania problemów* (OP) ($M = 18,27$) wskazujący na narastanie cech wypalenia ($v = 20,11$), nadal utrzymująca się na poziomie średnim *Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się* (VB) ($M = 20,47$), która jest odzwierciedleniem cech wypalenia zawodowego ($v = 19,79$). Obraz ten na tle niskiego poziomu subiektywnej wartości pracy ($M = 11,40$), zredukowanych ambicji zawodowych ($M = 16,80$), obniżonego poczucia dokonań zawodowych (odpowiednio skale EB, LZ, $M = 16,20$ i $M = 15,53$) przedstawia pracowników wypalonych, a zważając na wymagany i oczekiwany wysoki poziom odpowiedzialności za rezultaty swojej pracy związanej

z udzielaniem pomocy i wsparciem innych ludzi, klientów i interesantów, sytuacja ta zaczyna wymagać szybkiej interwencji psychologicznej i działań poradnianych.

Tabela 4. Średnie, odchylenia standardowe i współczynniki zmienności dla poszczególnych skal tworzących profil AVEM w grupie wypalanej kadry menadżerskiej administracji publicznej na niższym szczeblu organizacyjnym (n = 14)

| Skale AVEM | M | D | v | Interpretacja |
|--|-------|------|-------|----------------|
| Subiektywne znaczenie pracy (BA) | 14,78 | 2,81 | 18,98 | mała zmienność |
| Ambicje zawodowe (BE) | 18,21 | 2,78 | 15,25 | mała zmienność |
| Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się (VB) | 20,14 | 2,82 | 14,02 | mała zmienność |
| Dążenie do perfekcji (PS) | 20,78 | 3,85 | 18,51 | mała zmienność |
| Zdolność do dystansowania się (DF) | 16,71 | 4,08 | 24,44 | mała zmienność |
| Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki (RT) | 18,57 | 3,16 | 16,99 | mała zmienność |
| Ofensywna strategia rozwiązywania problemów (OP) | 18,36 | 2,13 | 11,63 | mała zmienność |
| Wewnętrzny spokój i równowaga (IR) | 18,79 | 2,91 | 15,51 | mała zmienność |
| Poczucie sukcesu w zawodzie (EB) | 18,64 | 2,68 | 14,36 | mała zmienność |
| Zadowolenie z życia (LZ) | 18,21 | 2,42 | 13,31 | mała zmienność |
| Poczucie wsparcia społecznego (SU) | 19,00 | 3,66 | 19,25 | mała zmienność |

Legenda: M – średnia; D – odchylenie standardowe; v – współczynnik zmienności; minimalny wynik skal surowych wartości AVEM = 6, maksymalny = 30.

W grupie pracowników administracji publicznej o niższym poziomie organizacyjnym (tab. 4) kształtuje się inny obraz syndromu wypalenia. Można domniemywać, że również niższy poziom odpowiedzialności społecznej charakteryzujący analizowaną grupę nie pozwala na wyodrębnienie determinujących objawów zachowań pracowników wypalonych, wskazując na ogół cech tworzących typ zachowań B w kwestionariuszu AVEM, a jednocześnie pokazując najbardziej znaczące deficyty w obrębie takich skal, jak: *Subiektywne znaczenie pracy* (BA) (M = 16,71); *Ofensywna strategia rozwiązywania problemów* (OP) (M = 18,36); *Zdolność do dystansowania się* (DF) (M = 16,71). Parafrazując, można mówić o tym, że pracownicy wypaleni przechodzą ten proces w sposób podobny, lecz każdy konkretny wypala się po swojemu.

Na ostatnim etapie analizy ilościowej podjęta była próba potwierdzenia kluczowego znaczenia wartości skal AVEM: *Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się*, *Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki* oraz *Dążenie do perfekcji* dla powstawania symptomów wypalenia zawodowego. W celu wyjaśnienia kluczowych predyktorów syndromu wypalenia zawodowego w grupie pracowników administracji publicznych najwyższego szczebla organizacyjnego zastosowano analizę regresji liniowej metodą wprowadzenia. Tabela 5 obrazuje wyniki analizy regresji.

Tabela 5. Wyniki analizy Regresji Liniowej wykonanej metodą wprowadzania w grupie wypalonych pracowników administracji publicznej wyższego szczebla organizacyjnego

| Model | Współczynniki niestandardyzowane | | Współczynniki standaryzowane | t | Istotność |
|--|----------------------------------|------------------|------------------------------|---------------|-------------|
| | B | Błąd standardowy | Beta | | |
| (Stała) | 1,987 | ,117 | | 15,424 | ,000 |
| BA Subiektywne znaczenie pracy | -,009 | ,003 | -,147 | -4,389 | ,000 |
| VB Gotowość do wydatków energetycznych – zaangażowania się | -,010 | ,003 | -,181 | -3,241 | ,001 |
| DF Zdolność do dystansowania się | -,012 | ,002 | -,162 | -4,218 | ,000 |
| RT Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki | ,011 | ,002 | ,238 | 5,456 | ,000 |
| OP Ofensywna strategia rozwiązywania problemów | -,008 | ,002 | -,252 | -4,056 | ,000 |
| IR Wewnętrzny spokój i równowaga | -,012 | ,002 | -,157 | -4,904 | ,000 |
| EB Poczucie sukcesu w zawodzie | -,013 | ,003 | -,166 | -4,786 | ,000 |
| LZ Zadowolenie z życia | -,014 | ,003 | -,159 | -5,112 | ,000 |
| SU Poczucie wsparcia społecznego | -,005 | ,002 | -,068 | -2,369 | ,012 |

R-kwadrat = 0,721; wyjaśnienie procentu wariacji zmiennej zależnej przez predyktory włączone do modelu

Do modelu nie weszły skale *Dążenie do perfekcji* i *Ambicje zawodowe*.

Jak wynika z przedstawionych w tabeli 5 danych, największy wpływ na przynależność do typu wypalonego B mają: *Ofensywna strategia rozwiązywania problemów* (korelacja ujemna) oraz *Tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki* (korelacja dodatnia).

Podsumowanie i implikacje praktyczne

Badania przeprowadzone wśród pracowników administracji publicznej potwierdzają ryzyko występowania objawów wypalenia w tej grupie zawodowej. Wśród 123 osób badanych do typu zachowań B o wyraźnych cechach wypalenia zakwalifikowano z wysokim poziomem prawdopodobieństwa ($p = 0,7$) 29 osób pracujących na różnych szczeblach organizacyjnych. Analiza średnich oraz wartości współczynnika zmienności skal AVEM potwierdzają decydującą rolę w powstawaniu syndromu wypalenia (*burnout*) podwyższonej tendencji do rezygnacji w sytuacji niepowodzeń i porażek oraz defensywnej (obronnej) strategii zwalczania problemów zawodowych. Udział pozostałych skal w powstawaniu sytuacji wypalonego pracownika jest zróżnicowany w zależności od stanowiska pracy i odpowiedzialności społecznej na wyższych i niższych szczeblach organizacyjnych.

Wyniki uzyskane w badaniach mogą stanowić ważny przyczynek do opracowania działań profilaktycznych dla pracowników administracji publicznej.

Naszym zdaniem kluczem do zrozumienia istoty i treści narastających symptomów wypalenia są deficyty w sferze zadaniowej i społeczno-komunikacyjnej. Praca w administracji publicznej nastawiona na budowanie relacji z klientami wymaga od pracownika umiejętności zwalczania sytuacji trudnych, wynikających z szerokiej palety problemów społecznych i przyjęcia na siebie odpowiedzialności za ich rozwiązanie. Otwarta konfrontacja z problemami innych ludzi nie powinna stwarzać źródła irytacji i niezadowolenia, lecz celem tej konfrontacji winna być próba osiągnięcia wspólnego sukcesu budującego mocne źródło satysfakcji zawodowej.

Do centralnych punktów działań profilaktycznych i poradnianych w tej grupie zawodowej trzeba odnieść wzmocnienie owych dwóch zasobów jednostki, jednocześnie zapobiegając niebezpieczeństwu pojawiania się deficytów zachowań w sferze zadaniowej i komunikacyjnej. Łączenie satysfakcji z wykonanych zadań, rozwiązywanych problemów klientów i interesantów ze świadomością znaczenia pozytywnych relacji profesjonalnych może być mocnym źródłem zadowolenia ze swoich osiągnięć w zawodzie i parasolem ochronnym przed wypaleniem zawodowym.

Do kierunków działań profilaktycznych można zatem odnieść:

- odkrywanie i wzmocnienie zasobów zaradczych pracowników w sytuacjach niepowodzeń, błędów i porażek w celu obniżenia narastającej tendencji do rezygnacji i przyjęcia strategii obronnej;
- wzmocnienie czynnego sposobu postępowania w obliczu sytuacji problemowych, kształtowanie ofensywnej strategii radzenia, opartej o optymistyczną postawę wobec wyzwań dzisiejszej pracy;
- odejście od traktowania sytuacji tymczasowych niepowodzeń w kategoriach własnej niezaradności, skoro błędy są nieodzownym elementem każdego rozwoju i dowodzić muszą o nieodkrytych zasobach, prowadząc do poszukiwania dalszej drogi rozwoju osobistego.

Bibliografia

- Burisch, M. (1989) *Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung*. 2. Auflage. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Burisch, M. (2006) *Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung*. 3. Auflage. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Cherniss, C. (1980) Job burnout: Crowing worry for workers, bosses. *U.S. News & World Report*, 88, 71-72.
- Edelwich, J. i Brodsky, A. (1980) *Sum-out: Stages of disillusionment in the helping profession*. New York: Human Sciences Press.

- Freudenberger, H. (1974) Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H. i North, G. (1992) *Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. Frankfurt a.M.: S. Fischer Verlag GmbH, 305 S.
- Friedman, M. i Rosenman, R.H. (1974) *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Lauderdale, M.L. (1982) *Burnout: Strategies for Personal and Organizational Life, Speculations on Evolving Paradigms*. San Diego. CA: Learning Concepts, subsidiary of University Associates. 334 p.
- Maslach, Ch. (1982) Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. W: Paine, W.S. (red.) *Job, Stress and Burnout*. Beverly Hills: Sage, 26-31.
- Pines, A.M., Aronson, E. i Kafry, D. (1981) *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.
- Rongińska, T. (2001) Źródła i przejawy wypalenia psychicznego w zawodzie nauczycielskim. W: *Pomiar edukacyjny jako kompetencje pedagogiczne. Materiały konferencji naukowej. Diagnostyka edukacyjna jako dziedzina kompetencji pedagogicznych*, Szczecin, 165-173.
- Rongińska, T. (2002) Wczesna profilaktyka wypalenia zawodowego wśród przyszłych nauczycieli. W: M. Ledzińska, G. Rudkowska i L. Wrona (red.) *Osoba – edukacja – dialog, T. 2*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, 82-91.
- Rongińska, T. (2010) Profilaktyka syndromu wypalenia zawodowego funkcjonariuszy służby więziennej. W: T. Zaborowski (red.) *Prolegomena bezpieczeństwa publicznego*, Zielona Góra: Zachodnia Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Jana Pawła II, 57-60.
- Rongińska, T. (2011) The prevention of the managers' professional burnout syndrome. *Management*, 15(1), 101-114.
- Rongińska, T. i Gaida, W. (2012) *Strategie radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej. Polska adaptacja kwestionariusza „Wzorzec zachowań i przeżyć związanych z pracą” (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM) U. Schaarschmidt'a i A. Fischer'a*. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Rongińska, T. i Doliński, A. (2019) Radzenie sobie z porażką jako czynnik wyjaśniający natężenie syndromu wypalenia zawodowego menedżerów. *Problemy Profesjologii*, 1, 25-37.
- Rongińska, T. i Doliński, A. (2020) Strategies of coping with failure in the structure of managers' professional burnout syndrome 2020. *Management*, 24(2), 94-106.
- Schaarschmidt, U. i Fischer, A.W. (1997) AVEM – ein diagnostisches Instrument zur Differenzierung von Typen gesundheitsrelevanten Verhaltens und Erlebens gegenüber der Arbeit. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 18(3), 151-163.