

Emilia Jamrozy, Aleksandra Woźniak



ŁATWOPALNE

O dobrych praktykach antywypaleniowych i
dobrostanie, kiedy chcesz zrobić wszystko i jeszcze
więcej

spis treści



wprowadzenie	03
czym jest wypalenie?	04
skąd się bierze wypalenie?	05
objawy i cechy	06
zmęczenie	09
3 typy wypalenia	10
12 faz wypalenia	11
predyspozycje do wypalenia	14
wypalenie oczami lekarza	18
weź głęboki oddech	22
strategie by uniknąć wypalenia	25
a co jak już się wypalisz?	29
wypalenie to nie słabość	32
okłady z celulozy	33
podsumowanie	34

o autorkach



@emilia_jamrozy

Emilia Jamrozy

Studentka medycyny na Warszawskim Uniwersytecie Medycznym, łączy rozwój akademicki z twórczością literacką i działalnością społeczną. Stypendystka YYGS'22 SGC, laureatka konkursu „Talent za Talent” oraz programu Santander Bank Foundation, a także debatancka z doświadczeniem w ogólnopolskich turniejach. Inicjatorka projektów kulturalnych angażujących społeczności lokalne. W wolnym czasie baristka, poetka i miłośniczka surfingu.



@ta.ola.wozniak

Aleksandra Woźniak

Konsultantka HR strategicznego i ekspertka w obszarze transformacji demograficznej. Wspiera organizacje w budowaniu wielopokoleniowych i świadomych kultur pracy. Dyplomowana trenerka umiejętności psychospołecznych, ze specjalizacją psychologii pozytywnej, wykładowczyni i mentorka licznych programów dla młodzieży. Zasiada w Radzie Programowej Europejskiej Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości – entre.

współautorzy



lek. med. Jagoda Hofman-Hutna

Lekarka, naukowczyni, edukatorka. Wiedzę medyczną zdobywała zarówno w Polsce, na Śląskim Uniwersytecie Medycznym, jak i za granicą, m.in. na Julius-Maximilians Universität w Niemczech, Radboud University w Holandii czy Nottingham Trent University w Wielkiej Brytanii. Członkini Rady Fundacji "Polki w Medycynie" oraz Zarządu stowarzyszenia Collegium Invisible.



dr. Ewa Grassin

Naukowczyni z piętnastoletnim doświadczeniem w biologii molekularnej, komórkowej i biofizyce, kształcąca się na Harvardzie, MIT i Uniwersytecie Oksfordzkim. Od kilku lat prowadzi badania nad wykorzystaniem organoidów pochodzących z komórek macierzystych do modelowania chorób mózgu, takich jak neurodegeneracja, nowotwory czy dysfunkcje bariery krew-mózg. Obecnie skupia się na analizie egzosomów RNA i roli niekodującego RNA w zdrowiu i chorobie, łącząc nowoczesne technologie organoidowe z podejściami multiomics.



prof. dr hab. Maciej Stolarski

Profesor w Katedrze Diagnozy Psychologicznej i Psychometrii Wydziału Psychologii UW. Zajmuje się zdolnością do mentalnego podróżowania w czasie, jedną z niezwykłych właściwości ludzkiego umysłu. Pasjonat badań psychologicznych. Specjalizuje się w psychologii czasu, różnicach indywidualnych, psychologii emocji i motywacji oraz sportu. Twórca kierunku Psychologia pozytywna w praktyce na UW.



wprowadzenie

“Żeby się wypalić, trzeba najpierw płonąć.” powiedział Bogdan de Barbaro, polski lekarz i psychiatra. A płoniemy wszyscy. Na początku delikatnie na tle wieczoru, ciepłym płomieniem pasji i zapału. Dokarmiamy ogień powoli – czasem, energią, chęciami. Zdarza się, że ogień wymyka się jednak spod kontroli – zaczyna trawić powoli nas i wszystko wokół, zostawiając za sobą popiół, pustkę i ciemność. Wtedy się wypalamy i warto coś z tym zrobić.

Czym jest wypalenie?

Możemy wypalić się wszędzie tam, gdzie wcześniej "zapłonęliśmy" – w relacjach, pasjach, rodzicielstwie, pracy czy projektach. W tym tekście skupimy się na tych typach, które pojawiają się obecnie coraz częściej w codzienności młodych kobiet – wypaleniu związanym z pracą i projektami.

Termin wypalenie zawodowe po raz pierwszy pojawił się w 1974 roku w Stanach Zjednoczonych. Odnosi się do zestawu trzech objawów:

- Wyczerpania emocjonalnego
- Depresjonalizacji (czyli obojętności i dystansu)
- Spadku poczucia skuteczności i wartości własnej pracy. (Maslach i Jackson, The measurement of experienced burnout, 1981)

W 2022 roku WHO wpisało wypalenie zawodowe do klasyfikacji ICD-11 jako syndrom związany z pracą. Może on wymagać wsparcia medycznego ale nie jest traktowany jako jednostka chorobowa. (Edú-Valsania, Laguía i Moriano, 2022) Obecnie wypalenie nie jest już tylko problemem jednostki – coraz częściej mówi się o jego powiązaniu z organizacją pracy i kulturą zawodową.



Skąd się bierze wypalenie?



Wypalenie to nie tylko kwestia “zbyt dużej ilości pracy”. Jest to złożone zjawisko, wynikające z połączenia czynników osobistych oraz organizacyjnych. Różne teorie tłumaczą, jak się ono rozwija:

Teoria społeczno-poznawcza

Kiedy wątpisz w swoje kompetencje i zaczynasz czuć, że sobie nie radzisz.

Teoria wymiany społecznej

Gdy dasz z siebie dużo więcej, niż dostajesz w zamian – i czujesz się niedoceniona.

Teoria organizacyjna

Gdy stresory w pracy są długotrwałe, a system nie wspiera regeneracji.

Teoria zasobów i wymagań (JD-R)

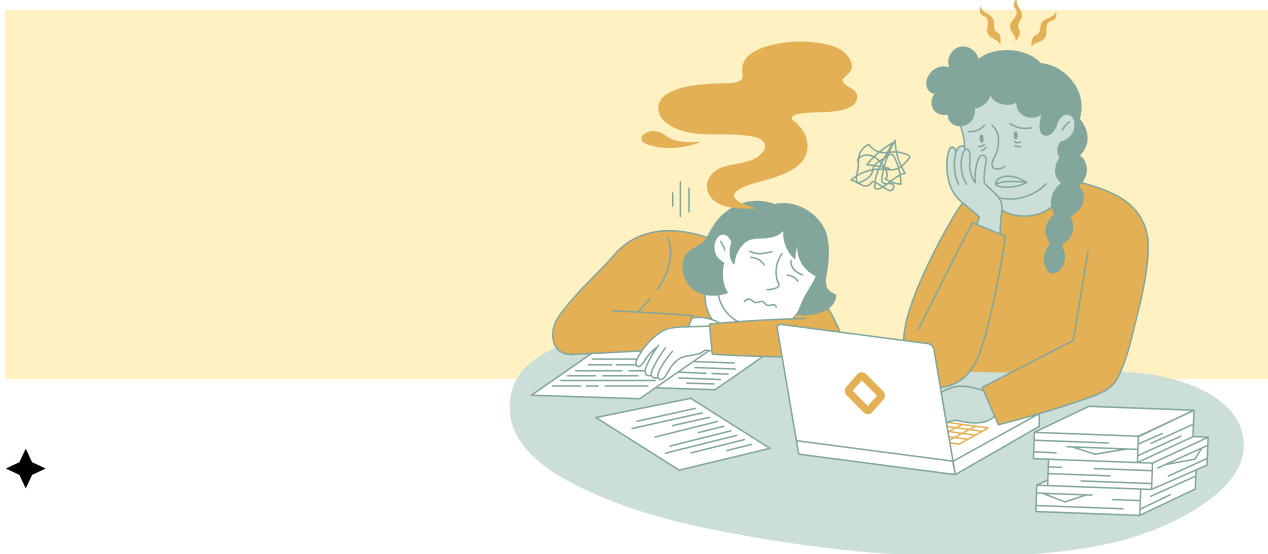
Wypalenie pojawia się, gdy wymagania zawodowe przekraczają twoje zasoby: czas, wsparcie, siły psychiczne.

Teoria emocjonalnej infekcji

“Z kim przystajesz, takim się stajesz” – wypalenie rozprzestrzenia się w zespołach, w relacjach, w domach. Możesz przejąć emocjonalny stan osób, z którymi jesteś blisko.

(Edú-Valsania, Laguía i Moriano, 2022)





Objawy i cechy

Fragment
rozmowy z
Aleksandrą
Woźniak:

Emilia: Ola, wspominałaś, że doświadczyłaś wypalenia zawodowego. Jak to się wszystko zaczęło u Ciebie? Bo to chyba nie do końca tak, że pewnego dnia budzisz się rano przed pracą i zdajesz sobie sprawę, że nic nie jest do zrobienia. Czułaś, że coś się zmienia, twoje podejście do pracy, ludzi, z którymi pracowałaś, osiągnięć?

Ola: Zgadza się. To było zaraz po 30-stce. Pierwszym symptomem był nagminny cynizm. Do codzienności i ludzi, których lubiłam i ceniłam, a odzywałam się do w sposób skrajnie ironiczny i wręcz ... agresywny.

Emilia: Czyli poza tym wszystko było dobrze? Projekty nadal na czas, wyniki na najwyższym poziomie. Tylko atmosfera nie taka jak trzeba?

Ola: Komunikacja to pierwsza negatywna zmiana. Kolejnym krokiem były nieproduktywne działania i rosnąca frustracja. Z jednej strony miałam poczucie nieefektywności, z drugiej relacje przestały mnie cieszyć i stawały się coraz bardziej napięte. Było ani skutecznie, ani miło.



Fragment
rozmowy z
Aleksandrą
Woźniak:

Emilia: Kiedy był moment eureka, w którym dotarło do Ciebie, że coś nie tak?

Ola: Na początku nie zauważyłam tego sama, tylko zaufane osoby obok, z którymi pracowałam, zwróciły mi na to uwagę. I to jest jedna z lekcji, którą wyciągnęłam na przyszłość i chętnie się nią dzielę: zadbaj o kilka wartościowych relacji w swoim otoczeniu i bądź otwarta na konstruktywny feedback. To jest taki rodzaj feedbacku, który ocenia Twoje zachowania i emocje jakie one wywołują u ludzi obok, a nie oceniają Ciebie jako osoby. To nie jest o tym, że jesteś "podła", a o tym, że Twoja komunikacja wywołuje u drugiej osoby np. smutek, przykrość czy lęk o dalszą współpracę. Jeśli obok masz osobę, która w odpowiednim momencie da Ci taki feedback, polecam skorzystać. To nic innego jak możliwość do wzrostu i zbudowania lepszych praktyk na przyszłość.

Emilia: Pewnie musiało być ciężko usłyszeć tak bezpośrednią informację zwrotną?

Ola: Wiesz, ogólnie wolimy jako ludzie dobre i miłe opinie na swój temat, więc to był ciężki moment. Najtrudniejsze jest przyznanie przed samą sobą, że faktycznie nie kontrolujemy sytuacji i coś się złego dzieje. Później trzeba wziąć za to odpowiedzialność, a następnie coś z tym zrobić. Iść po pomoc, samemu pracować nad zmianą, przyjrzeć się środowisku pracy, konsekwencjom swoich decyzji. To sam gruz, przesypany żwirem. Ciężka praca, ale warto :)

Mi pomogła cisza, zaufane osoby (feedback) i narzędzia z psychologii pozytywnej, które mam wbite w swoje fundamenty samopomocowej apteczki ;)



Wypalenie rozwija się stopniowo, a jego objawy mogą wyglądać inaczej u różnych osób. Dotyka zarówno kobiet pracujących na etacie, angażujących się w różne projekty, jak i tych, którym daleko od korporacji. Niezależnie od formy pracy prowadzi do obniżonej efektywności, pogorszenia jakości życia zawodowego, osobistego i utraty satysfakcji.

1. Wyczerpanie emocjonalne

To jeden z pierwszych i najczęstszych objawów wypalenia. Odczucie braku sił, zmęczenia psychicznego oraz braku energii do podejmowania kolejnych wyzwań. Często towarzyszą mu:

- uczucie przeciążenia,
- bezsilność,
- utrata motywacji. (Maslach i Jackson, The measurement of experienced burnout, 1981)

2. Cynizm i depersonalizacja

Wraz z postępującym wypaleniem pojawia się dystans – do pracy, ludzi wokół nas. Osoba zaczyna podchodzić do zadań i relacji chłodno, czasem z niechęcią czy ironią. W środowiskach projektowych, gdzie sukces w dużym wymiarze zależy od współpracy, może to prowadzić do napięć i nieprzyjemnej atmosfery. (Schaufeli i Bakker, 2004)

3. Spadek poczucia osiągnięć

Osoby doświadczające wypalenia mogą czuć, że ich praca nie przynosi efektów ani sensu. Zaczynają wątpić w swoje kompetencje, co jeszcze bardziej obniża motywację i zwiększa frustrację. (Leiter i Maslach, 2016)

Wypalenie jest procesem, który narasta stopniowo, w przeciwieństwie do gwałtownego zmęczenia. Dotyka szczególnie osób, które są wysoko zmotywowane, sumienne i angażują się emocjonalnie w swoją pracę.



Zmęczenie

Zmęczenie, w ujęciu psychologicznym, to naturalna reakcja organizmu na przeciążenie, czy to fizyczne, czy psychiczne. Jest to stan tymczasowy i normalny.

Charakterystyka: Zmęczenie pojawia się po intensywnym, krótkotrwałym wysiłku. Organizm sygnalizuje potrzebę odpoczynku.

Objawy psychiczne: Obniżona koncentracja, spadek motywacji, drażliwość, uczucie wyczerpania.

Objawami fizycznymi typowymi dla zmęczenia to bóle głowy, napięcie mięśni, problemy ze snem.

Rozwiązaniem może być po prostu odpoczynek, sen 7-8h, krótki urlop. Po regeneracji objawy ustępują, a motywacja do pracy powraca.

Różnice na podstawie źródeł psychologicznych

Kluczowe różnice, które pozwalają psychologom odróżnić wypalenie od zmęczenia, dotyczą przyczyn i natury problemu. Zmęczenie ma swoje przyczyny w krótkotrwałym przeciążeniu, wypalenie to przewlekły stan stresu trwający do około roku – wtedy zaczynają pojawiać się pierwsze sygnały świadczące o wypaleniu zawodowym. (Shoman, 2021)



Nie ma jednego wypalenia – są trzy typy

Wypalenie może wyglądać bardzo różnie. Badacze (Edú-Valsania, Laguía i Moriano, 2022) proponują podział na 3 style wypalenia zawodowego:

	opis
Frenetic (frenetyczne)	osoby zaangażowane do granic możliwości, pracujące do wyczerpania, często perfekcjonistki
Under-challenged (znużone)	osoby wykonujące monotonną, nieinspirującą pracę, które nie czują się stymulowane ani potrzebne
Worn-out (wypalone)	osoby zrezygnowane, mające poczucie braku wpływu i sensu; czują, że cokolwiek zrobią – i tak nie zostanie to docenione

Brzmi znajomo?



12 faz wypalenia zawodowego – jak to się zaczyna (i jak może się skończyć)

Wypalenie zawodowe nie pojawia się z dnia na dzień. To proces rozwijający się stopniowo – tak subtelnie, że przez sługi czas możemy nie zdawać sobie sprawy z jego istnienia. Oto 12 charakterystycznych faz, przez które może przechodzić osoba wypalona.

1. Faza nadmiernej ambicji

Masz energię, zapał i chcesz pokazać światu, na co Cię stać. Bierzesz na siebie wszystko, bo “przecież dam radę!”. Jesteś gotowa pracować po godzinach, zgłaszać się do dodatkowych projektów, nie odmawiasz żadnych wyzwań.

2. Faza turbo-pracy

Zapał się nie zmniejsza – wręcz przeciwnie. Chcesz robić jeszcze więcej, jeszcze lepiej. Perfekcjonizm wchodzi na wyższy poziom. Bierzesz na siebie kolejne obowiązki, bo wierzysz, że nikt nie zrobi tego tak dobrze jak Ty.

3. Faza zaniedbywania siebie

Twoje potrzeby schodzą na dalszy plan. Praca zaczyna dominować – zapominasz o posiłkach, śnie, relacjach. Zmęczenie? Jeszcze nie teraz. Jeszcze tylko skończę to jedno.

4. Faza narastających konfliktów

Zaczynasz odczuwać frustrację. Popołniasz błędy, których wcześniej nie popełniałaś. Masz mniej cierpliwości do ludzi, częściej się irytujesz. Pojawiają się pierwsze zgrzyty – z innymi i z samą sobą.



**5. Faza
przetasowania
wartości**

Praca staje się najważniejsza. Rodzina, pasje, odpoczynek – wszystko inne schodzi na dalszy plan. Nie czujesz już radości z drobiazgów. Masz wrażenie, że „musisz” pracować, a wszystko inne tylko przeszkadza.

**6. Faza
zaprzeczania**

Uczucie zirytowania i zgorzknienia. Zaczynasz lekceważyć objawy stresu. Mówisz sobie: „Wszystko jest okej, ogarnę to”. Coraz częściej jednak pojawia się drażliwość, zgorzknienie, poczucie, że inni cię nie rozumieją.

**7. Faza
wycofania**

Unikasz ludzi, ograniczasz kontakty. Masz wrażenie, że nikt nie rozumie, przez co przechodzisz. Pojawia się chroniczny stres, a czasem – ucieczka w używki, jedzenie emocjonalne, binge-watching czy inne formy "odmóżdżenia".

**8. Faza zmiany
zachowania**

Zaczynasz zachowywać się inaczej – dla ciebie to logiczne, dla otoczenia – niezrozumiałe. Tracisz zainteresowanie tym, co kiedyś sprawiało Ci przyjemność. Twoje reakcje stają się skrajne lub wycofane.

**9. Faza utraty
tożsamości**

Nie poznajesz siebie. Masz wrażenie, że nic nie znaczysz. Tracisz kontakt ze swoimi wartościami i potrzebami. Pojawia się silne poczucie pustki i bezsensu.



**10. Faza
wewnętrznej
pustki**

Czujesz się bezużyteczna. Towarzyszy ci wewnętrzny lęk, zmęczenie, czasem agresja lub apatia. Pojawiają się destrukcyjne nawyki i myśli w stylu: „I tak to już nic nie zmieni”.

11. Faza depresji

Obojętność. Bezsilność. Poczucie kompletnego wyczerpania. Możesz odrzucać pomoc, zamykać się w sobie. Zaczyna dominować przekonanie, że nic już nie ma sensu.

**12. Faza
ostatecznego
upadku
psychicznego i
fizycznego**

To moment krytyczny. Pojawiają się myśli rezygnacyjne, a czasem nawet samobójcze. Ciało zaczyna odmawiać posłuszeństwa. W tym momencie niezbędna jest specjalistyczna pomoc – i to pilna.

(Ponocny-Selinger, 2014)

Nie musisz przejść przez wszystkie 12 faz, by powiedzieć “jestem wypalona”. Wystarczy, że utkniesz w jednej z nich... i będziesz w niej zbyt długo.

Co ciekawe w zależności od cech osobowości, odporności psychicznej i indywidualnych predyspozycji, dane miejsce na liście może się łączyć z różnym poziomem dyskomfortu.



Predyspozycje do wypalenia

Czy do wypalenia predysponują geny? A może konkretne cechy charakteru? Więcej na ten temat opowiedział nam promotor doktoratu Oli, prof. dr hab. Maciej Stolarski, z Katedry Psychometrii i Diagnozy Psychologicznej Uniwersytetu Warszawskiego.

Emilia: Czy są jakieś typy osobowości bardziej podatne na wypalenie?

prof. dr hab. Maciej: Zdecydowanie tak – badania psychologiczne pokazują, że pewne cechy osobowości i ich kombinacje mogą zwiększać podatność na wypalenie (zawodowe, rodzicielskie). Tu uwaga: Współcześnie w psychologii raczej unikamy mówienia o typach osobowości – raczej opisujemy osobowość jako zespół cech, które mają charakter ciągły. Np. każdy ma pewne nasilenie ekstrawersji, a osoby o wysokim poziomie tej cechy potocznie nazywa się ekstrawertykami.

Badania prowadzone w klasycznym modelu Wielkiej Piątki (psychologicznej teorii cech osobowości) uwypuklają tu szczególnie rolę wysokiej neurotyczności, ponieważ cecha ta wiąże się z silniejszą podatnością na stres i skłonnością do doświadczania negatywnych emocji, co naturalnie skutkuje większym ryzykiem wypalenia.

Jeśli chodzi o inne cechy, to badania wskazują na następujące efekty:

- 1) Wynikające z niskiej ugodowości trudniejsze relacje interpersonalne i większa skłonność do konfliktów mogą sprzyjać doświadczaniu negatywnych emocji, które prowadzą do wypalenia.
- 2) Ciekawie jest z sumiennością. Niski poziom tej cechy może sprzyjać chaosowi i poczuciu braku kontroli, ale bardzo wysoka sumiennność także bywa ryzykiem (np. poprzez wzmaganie perfekcjonizmu, który sam w sobie jest tu czynnikiem ryzyka).
- 3) Niska ekstrawersja wiąże się zwykle z nieco mniejszym dostępem do wsparcia społecznego, które stanowi bufor chroniący przed wypaleniem.



Ciekawych wniosków mogą dostarczyć też modele temperamentu. Np. w Regulacyjnej Teorii Temperamentu autorstwa Jana Strelaua wysokie nasilenie cech reaktywności emocjonalnej i perseweratywności sprzyjają odpowiednio silnemu doświadczaniu i „gromadzeniu” stresu w układzie nerwowym. Z drugiej strony rolę chroniącą może tu pełnić wysoka żwawość.

Emilia: Czy introwertycy i ekstrawertycy różnie doświadczają wypalenia?

prof. dr hab. Maciej: Tak – i inne mogą być jego przyczyny. U osób wysoko ekstrawertywnych, w zawodach wymagających intensywnego kontaktu z ludźmi, nadmierne zaangażowanie może prowadzić do szybszego „wypalenia relacyjnego”. Osoby takie mogą też odczuwać silniejsze frustracje przy ograniczeniu interakcji (np. w pandemii, przy pracy zdalnej, czy w zawodach z małym kontaktem społecznym). Z kolei osoby introwertywne, z jednej strony lepiej tolerują pracę w samotności i odczuwają mniejszy stres w warunkach ograniczonej interakcji społecznej, ale jednocześnie mogą gorzej radzić sobie w środowiskach wymagających ciągłych kontaktów i szybkiej adaptacji społecznej – praca w takich warunkach może prowadzić u nich do szybszego wypalenia. Rzadziej szukają też wsparcia, co może sprzyjać kumulacji stresu (o buforowej roli wsparcia pisałem wyżej).

Co ciekawe, ekstrawertycy szybciej regenerują się przez kontakt z innymi, a introwertycy – przez czas w samotności; brak możliwości takiej regeneracji zwiększa ryzyko wypalenia w obu grupach, lecz z innych powodów.

Emilia: Czy wdzięczność, optymizm lub inne interwencje psychologii pozytywnej mają realny wpływ na osoby wypalone?

prof. dr hab. Maciej: Tak. Metaanaliza Burke i współpracowników z 2021 roku wyraźnie wskazuje, że wdzięczność, zarówno ujmowana jako cecha jak i wzmacniana przez interwencje pozytywne, przekłada się na niższy poziom wypalenia. Optymizm również ujemnie wiąże się z wypaleniem (najwięcej danych pochodzi z zawodów medycznych), ale niewiele wiadomo o ew. interwencjach w tym kontekście.



Jednocześnie badania wskazują, że trening optymizmu istotnie redukuje poziom stresu, więc można spodziewać się jego pozytywnych skutków w odniesieniu do redukcji wypalenia.

Emilia: Jakie praktyki (np. journaling, interwencje oparte na mocnych stronach) pan Profesor polecałby kobietom na granicy wypalenia?

prof. dr hab. Maciej: Zgodnie z modelem broaden-and-build autorstwa Barbary Fredrickson, wszelkie interwencje zwiększające zakres i intensywność pozytywnych emocji powinny tu być skuteczne. Jako przykłady możemy podać wspomniane wyżej wdzięczność, ale też właśnie interwencje oparte na mocnych stronach (zwłaszcza „celowane” w kontekst, w którym wypalenie występuje), savoring, czy mindfulness (choć jeśli chodzi o mindfulness, badania pokazują, że w odniesieniu do wypalenia jego efekty są znacznie lepsze, jeśli łączy się z innymi interwencjami pozytywnymi).

Emilia: Czy pozytywne emocje mogą być „paliwem ochronnym”, czy raczej maską dla wypalenia?

prof. dr hab. Maciej: Zdecydowanie mogą pełnić rolę buforową, poza tym stanowią sedno pozytywnego odpowiednika wypalenia – czyli zaangażowania. Zdecydowanie pogłębione pozytywne emocje, szczególnie wynikające z poczucia znaczenia czy doświadczenia flow, są tu realnym czynnikiem obniżającym wypalenie i prowadzącym do zaangażowania.

Emilia: Czy są różnice między doświadczeniem wypalenia u kobiet i mężczyzn?

prof. dr hab. Maciej: Tak, przy czym dotyczą nie tyle średniego poziomu wypalenia, ile jego specyfiki – podczas gdy mężczyźni częściej raportują cynizm i depersonalizację, a także poczucie braku osiągnięć, podczas gdy kobiety częściej wskazują na wypalenie emocjonalne. Innymi słowy, możemy przypuszczać, że u kobiet w wypaleniu chodzi bardziej o doświadczenie emocji negatywnych, a u mężczyzn – o brak pozytywnych.



Emilia: Jakie są społeczne i psychologiczne czynniki ryzyka specyficzne dla kobiet?

prof. dr hab. Maciej: W kulturach, gdzie od kobiet oczekuje się większej odpowiedzialności za relacje i opiekę, presja emocjonalna jest wyższa, co sprzyja szybkiemu wyczerpaniu. Z jednej strony kobiety częściej korzystają ze wsparcia społecznego, co może chronić przed pogłębianiem się wypalenia, ale też mogą częściej odczuwać winę, gdy „nie dają rady”. Z drugiej strony, mężczyźni („chłopaki nie płaczą”) rzadziej sięgają po pomoc, przez co wypalenie może być u nich dłużej ukryte.

Emilia: Co pan Profesor sądzi o „niewidzialnej pracy emocjonalnej” i jej wpływie na zdrowie psychiczne kobiet?

prof. dr hab. Maciej: Zdecydowanie zjawisko to istnieje i jest bardziej nasilone u kobiet, choć obecne oczekiwania formułowane względem mężczyzn, również mogą sprzyjać pojawieniu się podobnego zjawiska, zwłaszcza w odniesieniu do wypalenia rodzicielskiego. Jak podkreślają Guy i Newman (2013), opierając się na licznych studiach empirycznych, długotrwałe wykonywanie niewidzialnej pracy emocjonalnej bez adekwatnego wsparcia i równowagi znacząco pogarsza dobrostan psychiczny. Kobiety w takich warunkach są bardziej narażone na zmęczenie emocjonalne, nawet jeśli formalnie pracują w mniej stresującym środowisku.

Wypalenie nie jest więc jedynie kwestią tzw. słabego charakteru, ale efektem całej mozaiki cech osobowości, tła kulturowego i codzienności. Choć psychologia pokazuje nam, kto i dlaczego jest szczególnie narażony, warto posłuchać tych, którzy na codzień mierzą się z jego konsekwencjami – lekarzy, do których pacjenci przychodzą po diagnozę, poradę, zwolnienie z pracy, a czasem po zwykłe zrozumienie.

Wypalenie oczami lekarza



W celu uzyskania nieco bardziej medycznego spojrzenia na temat wypalenia zawodowego oraz to gdzie zaburzenie to zaczyna być problemem natury psychiatrycznej, przeprowadziłam rozmowę z rezydentką psychiatrii w jednym z Wiedeńskich szpitali – lek. Jagodą Hofman-Hutną (@berry_in_mind).

Emilia: Jakie objawy somatyczne obserwujesz u pacjentów, którzy zgłaszają się z objawami wypalenia zawodowego?

lek. med. Jagoda: Osobiście jestem na początku swojej drogi medycznej jako rezydentka psychiatrii i w szpitalu mam najczęściej do czynienia z ostrymi przypadkami, a wypalenie to zespół objawów, które rozwijają się z czasem i najczęściej ma z nimi kontakt lekarz pracujący ambulatoryjnie. Zgodnie z definicją, wypalenie to syndrom wynikający z przewlekłego stresu doświadczanego w pracy i opisują go trzy podstawowe objawy:

- uczucie wyczerpania i braku energii
- zwiększony dystans psychiczny wobec pracy, nierzadko przeradzający się w cynizm, obojętność lub negatywne nastawienie
- oraz obniżona skuteczność zawodowa, która bezpośrednio łączy się z dwoma powyższymi objawami.



Emilia: Jak psychiatria zapatruje się na wypalenie zawodowe, czy myślisz, że możemy się spodziewać przededefiniowania go jako coś więcej niż fenomen?

lek. med. Jagoda: Zgodnie z obecnym stanowiskiem, wypalenie zawodowe nie jest jednostką chorobową w sensie prawnym lub medycznym, ma jednak status zdefiniowanego zjawiska chorobowego. Od 2022 roku wypalenie znajduje się w systemie klasyfikacji chorób ICD-11 (który nie jest jeszcze dostępny i stosowany w Polsce), jednak i tam wpisano je jedynie w kategorii „czynniki wpływające na stan zdrowia lub kontakt ze służbą zdrowia”. W praktyce oznacza to, że można wypalenie rozpoznać, ale żaden lekarz nie wystawi na nie zwolnienia ZUS (najczęściej korzysta się wówczas z rozpoznań, które jako choroby funkcjonują – zaburzeń depresyjnych, lękowych itd. jeśli takowe współwystępują). Nie ma obecnie realnego trendu legislacyjnego w Polsce zmierzającego do uznania wypalenia zawodowego za formalną chorobę, choć temat ten jest szeroko dyskutowany w przestrzeni publicznej.

Emilia: Jak rozróżnić wypalenie zawodowe od depresji, lęku czy przewlekłego stresu?

lek. med. Jagoda: Tutaj wchodzimy już w kwestię kryteriów diagnostycznych, których nie chcę tutaj bardzo szczegółowo omawiać, bo zabrałoby to zdecydowanie zbyt dużo miejsca :) Głównym czynnikiem, który różnicuje nam wypalenie zawodowe jest związek objawów z pracą.



Objawy rozwijają się wskutek pracy, wpływają na pracę, potencjalnie mijają po rozwiązaniu problemów z nią związanych lub jej zmianie. Jednocześnie, jak to często w psychiatrii bywa, wypalenie może być bezpośrednio powiązane z zaburzeniami lękowymi czy depresyjnymi – może z nich wynikać, może je potęgować i czasem trudno stwierdzić, który problem pojawił się jako pierwszy.

Emilia: Czy wypalenie zawodowe może prowadzić do chorób psychosomatycznych? Jakich?

lek. med. Jagoda: Tak, jako że wypalenie zawodowe jest związane z silnym stresem, może to bezpośrednio wpływać na odporność organizmu, zaburzać gospodarkę hormonalną i nasilać już istniejące stany chorobowe. Najbardziej chyba popularne i nasuwające się na myśl problemy to dolegliwości żołądkowo-jelitowe, silne bóle głowy czy pleców i zaburzenia snu. Nierzadko też, właśnie z uwagi na spadek odporności, dochodzi wówczas częściej do przeziębień czy innych chorób wirusowych.

Emilia: Czy w przypadku wypalenia zaleca się farmakoterapię? Jeżeli tak to jaką?

lek. med. Jagoda: Farmakoterapia nie będzie w tym wypadku leczeniem pierwszego rzutu. Jest ona stosowana wtedy, kiedy dodatkowo zdiagnozuje się współistniejące zaburzenia np. depresję. Jeśli wypaleniu towarzyszą problemy ze snem, można pomyśleć o leczeniu tego objawu. Co do zasady jednak samo wypalenie nie jest wskazaniem do włączenia leków.



W tym wypadku zdecydowanie ważniejsza jest terapia i wsparcie psychologa lub psychoterapeuty, szczególnie jeśli nie jest możliwym usunięcie negatywnego bodźca i zmiana pracy.

Emilia: Jak sama dbasz o balans i zapobiegasz wypaleniu zawodowemu?

lek. med. Jagoda: To pytanie, które idealnie pasuje do mojej obecnej sytuacji życiowej, ponieważ – jak wspomniałam na początku – niedawno zaczęłam rezydenturę z psychiatrii dorosłych, dodatkowo w obcym kraju, więc poza oczywistymi wyzwaniami zmagam się również z barierą językową. W takich warunkach trudno o zachowaniu balansu, a przewlekły stres jest ogromnym czynnikiem ryzyka wypalenia zawodowego. Wymagało to ode mnie przewartościowania pewnych kwestii (i kilku sesji własnej terapii :), żeby nie oceniać swojej wartości przez pryzmat pracy. Staram się dawać sobie przestrzeń do nauki, zadawania pytań i popełniania błędów. Pracuję też nad tym, aby po powrocie do domu nie analizować tego, co działo się w szpitalu, ale korzystać z życia – spędzać czas z rodziną, spotykać się z przyjaciółmi, rozwijać swoje (niekoniecznie medyczne) pasje. Taki work-life balance jest niezbędny, aby w czasie pracy móc dać z siebie 100% i odpowiednio dbać o pacjentów. To bardzo ważne, aby pamiętać, że najpierw musimy zadbać o siebie, żeby móc właściwie pomagać innym.



✦ Z perspektywy lekarza widać, że wypalenie to nie tylko psychiczne obciążenie, ale też realne zmiany w funkcjonowaniu organizmu. Skoro stres zapisuje się w ciele, warto zrozumieć, jakie mechanizmy biologiczne za nim stoją – i jak możemy je regulować.

Weź głęboki oddech

Wypalenie nie jest jedynie “w głowie” – to efekt długotrwałego przeciążenia całego układu nerwowego. Ciało nie czując się bezpiecznie, nie jest w stanie się regenerować. Zrozumienie jak działa nas autonomiczny układ nerwowy (ANS) jest kluczem do przeciwdziałania wypaleniu. A jednym z najprostszych narzędzi, które możemy zastosować od razu jest... oddech.

Trygrysy i niedźwiadki

Twój układ nerwowy pracuje w 2 trybach:

1. Współczulny układ nerwowy (SNS). = fight or flight (czyli nasz polujący trygrys)

Gdy dominuje, przyspiesza tętno, oddech, wzrasta ciśnienie krwi, a ciało przygotowuje się do walki lub ucieczki.

2. Przywspółczulny układ nerwowy (PNS). = rest and digest (czyli nasz zimujący miś)

Włącza się, gdy jest bezpiecznie. Spowalnia tętno, wspomaga trawienie, regenerację i ... uzdrawianie.

Wypalenie związane jest często z nadmiernym pobudzeniem SNS, bez szans na prawdziwy odpoczynek. A właśnie tu z pomocą przychodzi... nerw błędny.

Nerw błędny, który wcale nie błądzi

Nerw błędny, jest jednym z nerwów zaczynających się w czaszce, działającym jako komunikator między ciałem, a mózgiem. Kiedy jest aktywny (czyli mamy wysoki tzw. ton nerwu błędnego), w ciele uruchamia się stan regeneracji, spokoju i odpoczynku.

Jak więc możemy go aktywować? Oddechem.

rVNS – jak regulować się za pomocą oddechu?

Badacze Gerritsen i Band opisali zjawisko respiratory vagal nerve stimulation (rVNS) – czyli stymulacji nerwu błędnego przez oddech. (Gerritsen i Band, 2018) Nie potrzeba do tego żadnych specjalistycznych urządzeń, czy trenera, a jedynie świadomego, spokojnego oddychania.

Jak to działa?

Wdech nieco tłumi aktywność nerwu błędnego.

Wydech ją aktywuje.

Dlatego techniki oddechowe, które wydłużają wydech, przesuwają nas układ nerwowy z trybu walki do trybu regeneracji.

Przykłady skutecznych technik:

- Oddychanie przeponowe (czyli "do brzucha")
- Oddech 4-7-8 (4 sekundy wdech, 7 zatrzymanie, 8 wydech)
- Wydłużony wydech (np. 3 sekundy wdech, 6 sekund wydech)

Co daje taki oddech? Nauka w praktyce

Badania (Pascoe, Thompson, Jenkins i Ski, 2017) pokazują, że medytacja i praktyki oddechowe obniżają:

- Tętno
- Ciśnienie krwi
- Poziom kortyzolu
- Stan zapalny



Inne eksperymenty (Joseph, 2005) (Critchley, 2015) potwierdzają: wolne, przeponowe oddychanie wycisza układ współczulny i aktywuje nerw błędny. Z czasem ten mechanizm nie działa tylko w danej chwili, ale prowadzi do tonicznej zmiany – czyli długoterminowego balansu w stronę spokoju i odporności na stres.

Jak oddech “mówi” do mózgu?

Autorzy modelu rVNS wyróżniają 2 drogi wpływu oddechu na układ nerwowy:

1. Bezpośrednia – wolne oddychanie automatycznie aktywuje nerw błędny, co wycisza ciało.
2. Pośrednia – ciało wysyła do mózgu sygnał: “Oddycham spokojnie = jestem bezpieczna”, co z kolei reguluje emocje i napięcie psychiczne.

To działa jak samonapędzający się cykl regeneracji.

Hahaha – dużo śmiechu przy hawajskiej technice oddechu ha

Usiądź wygodnie, wyprostuj kręgosłup. Jeśli chcesz, zamknij oczy. Połóż jedną dłoń pośrodku klatki piersiowej. Zaczynij świadomie oddychać piersiowo. Doświadczysz ruchu mięśni z każdym wdechem i wydechem. Po minucie, wraz z wydechem, szepnij ha (przeciągaj literę a, czyli haaa). Szepczesz w głąb klatki piersiowej. Powtarzaj to kilka razy. Następnie wydaj delikatny dźwięk ha, kierując uwagę do środka klatki piersiowej. Poczuj, jak każda intonacja rozluźnia jej mięśnie, wprowadza więcej spokoju do twojego serca i umysłu.



Strategie by uniknąć wypalenia

1. Podejmuj mniej decyzji

Każda decyzją, którą podejmujesz, zużywa odrobinę twojej energii. Im więcej masz wyborów przed sobą, tym bardziej twoja głowa stara się ich uniknąć. Grupuj mało ważne zadania – jak odpisywanie na maile czy robienie zakupów – razem, tak by ograniczyć wybory i zachować energię na to co ważne. (Kathleen D Vohs, 2008)

2. Twoja głowa nie pomieści wszystkiego

Teoria obciążenia poznawczego mówi, że nasza pamięć robocza pozwala nam na pracę nad maksymalnie 3-4 zadaniami wymagającymi dużej ilości energii. Planowanie naszych dni, ograniczając się do "3 dużych zadań" na dzień pozwoli nam zachować energię. (Sweller, 1988)

3. Czy na pewno znasz swój cel?

Życie bez poczucia celu może być niesamowicie męczące, a wypalenie często nie wynika z braku celu lecz z niewłaściwego wyboru. Staraj się regularnie reflektować nad swoimi głównymi wartościami. Co pcha cię do przodu, a co tak naprawdę jest jedynie szumem w tle? (Maslach i Leiter, 2016)

4. Jesteś zajęta, ale czy tym czym powinnaś?

Wypalenie ma miejsce kiedy wkładamy naszą energię w zadania, które nie dają nam spełnienia. Brak spójności równa się wykończeniu. Spójrz na swój tydzień i zaznacz te zadania, które cię motywują i dają ci energię, a wykreśl te które ją zabierają. Których jest więcej? (Schaufeli i Taris, 2014)



**5. Drzemka nie
sprawi, że
zniknie
zmęczenie**

Obudziłaś się kiedyś i pierwszą twoją myślą było “znowu jestem zmęczona”? Według dr. Saundry Dalton-Smith jest 7 typów odpoczynku: fizyczny, psychiczny, sensoryczny, emocjonalny, społeczny, twórczy i duchowy. Ważne jest by praktykować każdy z nich i wygospodarować na nie świadomie czas na przestrzeni tygodnia. (Martire, Caruso, Palagni, Zoccoli i Bastianini, 2020)

Kolejne 5 rad pochodzi od naukowczyni – **dr. Ewy Grassin** – która na codzień pracuje na Uniwersytecie Harvarda, budując ludzki mózg z komórek macierzystych. Więcej informacji na temat jej pracy możecie znaleźć na isntagramie @kobietanaukowiec.

**6. Mierz wysoko,
ale zdefiniuj cel**

Najszybszą drogą do rozwoju jest otaczanie się ludźmi, którzy motywują cię do podnoszenia poziomu. Praca z ambitnymi osobami to ogromna szansa, ale jednocześnie ryzyko wypalenia zawodowego. Dlatego od początku warto jasno określić, po co jesteś w danym miejscu i jak to doświadczenie wpisuje się w twoją ścieżkę kariery. Harvard czy podobne instytucje charakteryzują się szybkim, wymagającym tempem pracy, które może odbić się na zdrowiu psychicznym. Zdefiniuj więc konkretny cel i realny horyzont czasowy jego osiągnięcia. Traktuj ten etap jako przystanek – trampolinę do dalszego rozwoju – a nie cel sam w sobie.

**7. Opanuj sztukę
dyplomatyczne
go „nie”**

Pod presją łatwo zgodzić się na wszystko, zwłaszcza gdy chcemy udowodnić swoją wartość lub nie zawieść innych. Jednak zgoda na każde zadanie prowadzi do przeciążenia i frustracji. Dyplomatyczne „nie” nie oznacza braku chęci współpracy – to świadome zarządzanie własnym czasem i energią.



Warto nauczyć się formułować odmowę w konstruktywny sposób, np. proponując alternatywne rozwiązanie. Dzięki temu inni będą szanować twoje granice, a ty zachowasz energię na to, co naprawdę ważne.

8. Buduj pewność siebie wraz z doświadczeniem

Twoje możliwości rosną z każdym projektem i wyzwaniem, którego się podejmujesz. Każde doświadczenie wzmacnia twoją pozycję, zwiększa wpływ jaki masz i buduje pewność siebie. Poczucie własnej wartości to fundament ochrony przed wypaleniem – bez niego nawet największe osiągnięcia nie przynoszą satysfakcji, a ty wciąż możesz czuć, że musisz zrobić więcej, by poczuć się docenioną. Są osoby, które mimo lat spędzonych w prestiżowych miejscach nadal uważają się za „niewystarczające”. Kluczem jest refleksja nad tym, czego się nauczyłaś, i docenianie własnych postępów. Regularnie spoglądaj wstecz i zauważaj, jak wiele już osiągnęłaś.

9. Nie izoluj się

Samotność w wymagającym środowisku pogłębia stres i sprzyja wypaleniu. Dlatego dbaj o sieć wsparcia – przyjaciół, rodzinę, mentorów, współpracowników. Rozmowa z kimś, kto rozumie twoje wyzwania, potrafi zdjąć z barków część ciężaru. Warto też szukać osób, które już przeszły podobną drogę – ich perspektywa pomoże ci zobaczyć, że trudności są częścią procesu, a nie dowodem porażki. W USA bardzo popularne jest posiadanie mentora. Mentor to osoba z większym doświadczeniem w zawodzie lub na stanowisku, do którego aspirujesz.



Może pomóc ci w definiowaniu celów zawodowych, pokierować rozwojem i pokazać, jak naprawdę wygląda dana ścieżka kariery „od środka”. Takie wsparcie ma ogromną wartość!

**10. Weź
odpowiedzialność
za swoje granice**

Granice to mechanizm ochrony, który pozwala działać skutecznie i w zgodzie ze sobą. Weź odpowiedzialność za swoje życie. Nikt inny nie ponosi odpowiedzialności za to, jak się czujesz – tylko ty decydujesz, na co się zgadzasz, co odrzucasz i jak reagujesz. Świadome stawianie granic chroni przed nadmiarem obowiązków i poczuciem winy. Nie chodzi o sztywne „nie”, ale o umiejętność balansowania – kiedy warto się zaangażować, a kiedy trzeba się wycofać. Dlatego tak istotne jest posiadanie jasnej wizji celu zawodowego. Przejmując kontrolę nad swoimi granicami, odzyskujesz poczucie sprawczości i budujesz trwałą odporność psychiczną.



A co jak już się wypalisz?

Nie ma jednego, idealnego sprawdzonego sposobu – jak zacząć, co robić dalej, gdzie iść. Każdy ma inną drogę i inne rozwiązania. Poniżej Ola Woźniak opowiada o tym od czego jej zdaniem warto zacząć i co jej pomogło rozniecić na nowo ogień.

✦ **Pierwsze kroki: co możesz zrobić “na tu i teraz”, zanim podejmiesz duże decyzje**

1. Zatrzymaj spiralę myśli

Wypróbuj techniki oddechowe 4–7–8 (wdech 4 sekundy, wstrzymanie 7, wydech 8) lub po prostu 5 wolnych, świadomych oddechów. Jest też metoda tzw. oddech po kwadracie, czyli 4 sekundy wdech, zatrzymanie na 4, wydech 4 i bez oddechu kolejne 4 sekundy.

Oddychaj przez nos – wdychaj i wydychaj powietrze. Jest to udowodnione, że taki właśnie sposób oddychania zmienia napięcie w ciele i zmienia biochemię organizmu. Głębokie, spokojne oddychanie nosem pomaga wyciszyć umysł, obniża poziom kortyzolu – hormonu stresu – oraz wpływa na równowagę układu nerwowego.

Pomoże to szybko obniżyć napięcie i spowolnić reakcję stresową. Dopiero, gdy jesteś spokojniejsza możesz spojrzeć na sytuację bardziej obiektywnie.

2. Zrób mikro przerwę

Weź 3–4 dni wolnego, odetnij się całkowicie od bodźców, maili, telefonów i poświęć czas na obcowanie z naturą.

Patrzenie w dal, rozciągnięcie ramion i kręgosłupa i ćwiczenia na świeżym powietrzu to pierwsze kroki by ukoić również zestresowane ciało. Badania pokazują, że takie proste działania obniżają poziom kortyzolu.



3. Sprawdź co obecnie masz w emocjonalnej spiżarni

Ponieważ wypalenie zawodowe zaburza faktyczne widzenie naszych zawodowych obowiązków, warto przygotować sobie matrycę naszych zasobów. To prosta tabela w której zapisujesz swoje doświadczenia zawodowe a następnie dopisujesz do niego zdobytą wiedzę, rozwinięte umiejętności i postawy, które dzięki tej pracy się rozwijają. Równolegle do tego ćwiczenia warto jest odświeżyć nasz system wartości. Czasami w pędzie zapominamy co jest dla nas najważniejsze, a praca wbrew wartościom zaczyna oddalać nas od poczucia sensu i przekłada się na niższe zaangażowanie.

Nie potrzebujesz skomplikowanych narzędzi – wystarczy kartka, długopis, spokój i ewentualnie zaufany człowiek, z którym będziesz mogła przedyskutować wyniki autoanalizy.

4. Reset percepcyjny

Zaplanuj częściej coś, co sprawi ci realną przyjemność (muzyka, telefon do bliskiej osoby, spacer, kawa w ciszy). Ponadto, popracuj lub na początek przyjrzyj się przekonaniom jakie w sobie nosisz.

Czy są to wspierające słowa, a może powodujące dodatkowy stres? Czy myślisz o pracy, o pieniądzach, o relacjach, o rodzinie, o sensie, zaangażowaniu itd.. Nosimy w sobie wiele "nie-swoich" przekonań, które często prowadzą nas w projekty zupełnie nie dla nas. A robienie czegoś przez dłuższy czas bez poczucia sensu to szybka droga do wypalenia.

✦ **Czy wypalenie zawsze oznacza konieczność odejścia z pracy?**

Wypalenie nie zawsze oznacza konieczności odejścia z pracy. Jest to jednak stan w którym nie jesteśmy w stanie być efektywnym pracownikiem oraz osobą, która buduje dobre relacje w zespole.



◆ Odzyskiwanie energii, sensy i granic: jak zacząć wracać do siebie

1. Mikropraktyki regeneracyjne: od oddechu po reset cyfrowy
2. Powolne odbudowywanie siebie – w swoim tempie, bez presji
3. Zastanowienie się gdzie iść dalej – być może tak jak Agnieszka, którą w odcinku “Jak wypalenie zawodowe doprowadziło mnie do założenia własnego biznesu” na kanale YouTube **KAŻDY MA SWOJĄ HISTORIĘ** gościła **Marta Żuk** zdecydujesz, że nie chcesz już wracać do środowiska, które doprowadziło cię do wypalenia i zaczniesz nową, niesamowitą przygodę?



Wypalenie to nie słabość



Na koniec warto podkreślić jedną rzecz – wypalenie to nie słabość. Często mówimy sobie i innym: “muszę dać radę, nie mogę się poddać, jeszcze tylko chwila” – mimo że odczuwamy ogromne zmęczenie, a chwila zdaje się nie kończyć. W takiej kulturze zaprzeczenia wypalenie bywa postrzegane jako osobista porażka albo brak odporności. Nie ma w tym jednak wiele prawdy.

Prof. Christina Maslach, pionierka badań nad wypaleniem podkreśla, że *“Burnout is a social phenomenon, not an individual weakness”* (Schelenz, 2020). W innym tekście wspomina, że *“Your employees aren’t burnout out because they are weak. They’re burning out because the system is broken”* (Maslach i Leiter, *The Burnout Challenge: Managing People’s Relationships with Their Jobs*, 2022). Tak więc wypalenie to sygnał, że system – środowisko pracy, kultura organizacji, nadmiar obowiązków – zawodzi, a nie że chory jest pracownik. Pozwala to na zmianę narracji z osobistej winy do odpowiedzialności organizacyjnej.

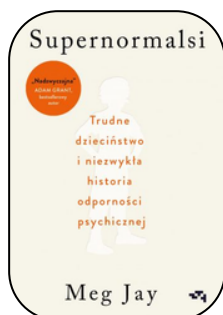
Jak przełamać więc kulturę negacji?

1. Zamiast mówić “nie daję rady” mów “pracuję w niesprzyjających warunkach/nie mam odpowiednich narzędzi oraz zasobów, by zrobić tak wiele”.
2. Dziel się swoimi doświadczeniami, by dekonstruować mit, że “szybcy i ambitni się nie wypalają”.
3. Szukaj wsparcia – u bliskich, ale też w formie konsultacji z psychologiem czy przełożonym. Prośba o pomoc to akt odwagi, a nie słabości.



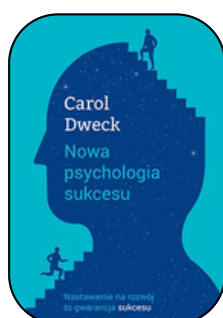
okłady z celulozy

... czyli co warto przeczytać



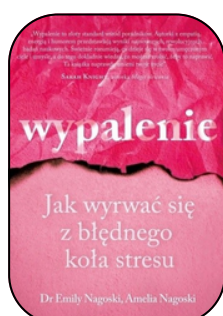
Supernormalni. Jak trudne doświadczenia w młodym wieku budują naszą odporność psychiczną

autor: Meg Jay



Nowa psychologia sukcesu

autor: Carol Dweck



Wypalenie. Jak wyrwać się z błędnego koła stresu

autor: Dr. Emily Nagoski, Amelia Nagoski



Jedna rzecz. Zaskakujący mechanizm niezwykłych osiągnięć

autor: Gary Keller, Jay Papasan



podsumowanie

Wypalenie to temat tak szeroki i tak osobisty, że aby przedstawić całą jego paletę, każdy wypalony powinien napisać swojego własnego e-booka. Z Olą mamy jednak nadzieję, że ten tekst ujmie choć kilka tekstów z przyszłej biblioteki, zapewniając wam narzędzia i przede wszystkim świadomość, która uchroni was przed wypaleniem, zanim to was dosięgnie.

Buziaki!

Emilia & Ola



Bibliografia

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Burnout: A multidimensional perspective. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Academic Press, 351–357.

Schelenz, R. (2020, September 3). Job burnout is a billion-dollar problem. Can we fix it, despite COVID-19? From University of California: <https://www.universityofcalifornia.edu/news/job-burnout-billion-dollar-problem-can-we-fix-it-despite-covid-19>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*.

Kathleen D Vohs, R. F. (2008, May). Making choices impairs subsequent self-control: a limited-resource account of decision making, self-regulation, and active initiative. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 883–898.

Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands–Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer, & O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43–68).

.



Bibliografia

Martire, V. L., Caruso, D., Palagni, L., Zoccoli, G., & Bastianini, S. (2020). Stress & sleep: A relationship lasting a lifetime. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23).

Ponocny-Selinger, E. (2014, December). 12-phase burnout screening development, implementation and test theoretical analysis of a burnout screening based on the 12-phase model of Herbert Freudenberger and Gail North. *ASU International*, 49(12).

Gerritsen, R., & Band, G. (2018). Breath of Life: The Respiratory Vagal Stimulation Model of Contemplative Activity. *Frontiers in Human Neuroscience*, 12, 397.

Pascoe, M., Thompson, D., Jenkins, Z., & Ski, C. (2017). Mindfulness mediates the physiological markers of stress: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research*, 95, 156–178.

Joseph, C. N. (2005). Slow breathing improves arterial baroreflex sensitivity and decreases blood pressure in essential hypertension. *Journal of Hypertension*, 19(12), 2221–2229.

Critchley, H. D. (2015). Slow breathing and hypoxic challenge: cardiorespiratory consequences and their central neural substrates. *PloS one*.

Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022, February 2). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3).

Shoman, Y. E. (2021). Predictors of Occupational Burnout: A Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(17).

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981, April). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.



HERSTORY PROJECT

REALIZOWANY W RAMACH FUNDACJI
GIRLS FUTURE READY
@GIRLSFUTUREREADY

OKŁADKA

MAGDALENA WITOSIŃSKA
GRAPHIC RECORDING & ILLUSTRATING
@MANIALENKI

