

EMOCJE A WYPALENIE ZAWODOWE URZĘDNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ: TESTOWANIE KSZTAŁTU RELACJI W MODELACH POPRZECZNYCH I PODŁUŻNYCH

JOB-RELATED EMOTIONS AND JOB BURNOUT AMONG CIVIL SERVANTS:
EXAMINING THE SHAPE OF THE RELATIONSHIP IN CROSS-SECTIONAL AND LONGITUDINAL MODELS

Beata A. Basińska^{1,2}, Ewa Gruszczyńska¹

¹ SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny / SWPS University of Social Sciences and Humanities, Warsaw, Poland
Wydział Psychologii / Faculty of Psychology

² Politechnika Gdańska / Gdańsk University of Technology, Gdańsk, Poland
Wydział Zarządzania i Ekonomii / Faculty of Management and Economics

STRESZCZENIE

Wstęp: Związek pozytywności, czyli proporcji między pozytywnymi a negatywnymi emocjami, z wypaleniem zawodowym może przybierać kształt krzywoliniowy. Ponadto z perspektywy teoretycznej jest to relacja przyczynowo-skutkowa, w której pozytywność jest proksymalnym, a wypalenie – dystalnym wymiarem dobrostanu zawodowego. Dotychczasowe badania były jednak prowadzone najczęściej w planie poprzecznym i testowały relacje prostoliniowe. Celem pracy było zbadanie kształtu relacji między pozytywnością a wypaleniem zawodowym z uwzględnieniem planów poprzecznego i podłużnego na przykładzie grupy urzędników administracji publicznej. **Materiał i metody:** W badaniu wzięło udział 238 urzędników (73,5% stanowiły kobiety). Pozytywność oceniano za pomocą *Skali dobrostanu emocjonalnego w pracy (Job-related Affective Well-being Scale – JAWS-12)*. Wyczerpanie i zdystansowanie – 2 komponenty wypalenia zawodowego – mierzono dwukrotnie, w odstępie 4 miesięcy, za pomocą *Oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (Oldenburg Burnout Inventory – OLB)*. **Wyniki:** W planie poprzecznym modele uwzględniające relacje krzywoliniowe między pozytywnością a wypaleniem zawodowym były lepiej dopasowane do danych niż modele zawierające relacje prostoliniowe. Relacje między pozytywnością a wyczerpaniem i zdystansowaniem były krzywoliniowe z punktem przegięcia funkcji około wartości 2 dla pozytywności. W planie podłużnym dla wyczerpania w dalszym ciągu lepiej dopasowany był natomiast model krzywoliniowy, podczas gdy dla zdystansowania – model prostoliniowy. **Wnioski:** W grupie urzędników relacje między pozytywnością a wyczerpaniem były krzywoliniowe. Może to wskazywać na indywidualne koszty utrzymywania w pracy wyższego nasilenia emocji pozytywnych w porównaniu z negatywnymi. Z kolei rola pozytywności dla zdystansowania jest jednak bardziej złożona, z możliwą funkcją ochronną w dłuższej perspektywie czasowej. Med. Pr. 2019;70(2):201–211

Słowa kluczowe: emocje, wypalenie zawodowe, wyczerpanie, administracja publiczna, modele krzywoliniowe, pozytywność

ABSTRACT

Background: The relationship between positivity, i.e., the proportion of positive and negative emotions, and job burnout may be of a curvilinear shape. From a theoretical point of view, it is a causal relationship, since positivity can be regarded as a proximal dimension of occupational well-being, and burnout as a distal one. However, previous studies have been mostly cross-sectional and have tested only linear relationships between these variables. Therefore, the aim of the study is to examine the shape of the relationship between positivity and burnout using both cross-sectional and longitudinal designs, on the example of civil servants. **Material and Methods:** The study involved 238 civil servants (73.5% of whom were women). Positivity was assessed with the *Job-related Affective Well-being Scale*. Exhaustion and disengagement, 2 components of job burnout, were measured twice, at a 4-month interval, using the *Oldenburg Burnout Inventory*. **Results:** The cross-sectional models assuming the curvilinear relationship between positivity and job burnout were better fitted to the data than models with the linear relationship only. Thus, positivity was curvilinearly related to both exhaustion and disengagement, with an inflection point around 2. In the longitudinal models, for exhaustion the curvilinear model was again better fitted to the data, while for disengagement it was the linear model. **Conclusions:** The relationship between positivity and exhaustion was curvilinear among the civil servants. This may indicate personal costs of maintaining a high ratio of positive to negative emotions at work. Nevertheless, the role of positivity for disengagement seems more complex, with a possible long-term protective function. Med Pr. 2019;70(2):201–11

Key words: emotions, burnout, exhaustion, public sector, non-linear models, positivity ratio

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Beata A. Basińska, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, ul. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk, e-mail: beata.basinska@pg.edu.pl
Nadesłano: 19 stycznia 2018, zatwierdzono: 29 października 2018

WSTĘP

Zespół wypalenia zawodowego jest jedną z głównych negatywnych konsekwencji wykonywania pracy. Wyniki *Europejskiego badania warunków pracy* [1] pokazały, że wypalenie zawodowe wywiera niepożądany wpływ nie tylko na pracowników (np. pogorszenie zdrowia), ale też na efektywność organizacji (np. koszt absencji pracowników) i funkcjonowania społeczeństwa (np. koszty niezdolności do pracy). Wypalenie zawodowe to stan fizycznego i umysłowego wyczerpania w związku z wykonywaną pracą, który odnosi się również do wygaśnięcia motywacji. Jest to więc syndrom wyczerpania zasobów energetycznych i utraty zaangażowania w pracę [2].

W takim znaczeniu wypalenie zawodowe stanowi złożony, negatywny marker dobrostanu związanego z pracą. Rdzeniem dobrostanu są natomiast emocje powstające bezpośrednio w odpowiedzi na wymagania stawiane w pracy i zasoby dostępne do sprostania tym wymaganiom. Emocje są więc proksymalnym wymiarem dobrostanu zawodowego, wrażliwszym na zmiany i wpływającym na dystalne wymiary dobrostanu, jak chociażby wypalenie zawodowe [3,4].

Emocje pozytywne i negatywne – zarówno te o niskiej, jak i wysokiej aktywności – kształtują bilans emocjonalny w związku z wykonywaną pracą. Zgodnie z teorią *Poszerzającej i budującej funkcji pozytywnych emocji* [5,6] bilans emocjonalny jest utożsamiany z pozytywnością, czyli proporcją między emocjami pozytywnymi a negatywnymi. Związek między bilansem emocjonalnym a wypaleniem zawodowym nie jest jednak jednoznaczny. Większość dotychczasowych badań w tym obszarze była prowadzona w planach poprzecznych i koncentrowała się na testowaniu relacji prostoliniowych, podczas gdy wysoce prawdopodobny jest tu związek krzywoliniowy. Innymi słowy, pozytywny bilans emocjonalny po przekroczeniu optimum może się wiązać z wyższym, a nie niższym poziomem wypalenia.

Wypalenie zawodowe

Zmiany we współczesnej charakterystyce pracy spowodowały konieczność modyfikacji dotychczasowego rozumienia wypalenia zawodowego. W nowym ujęciu

wypalenie zawodowe składa się z 2 głównych komponentów – wyczerpania i zdystansowania [2]. Wyczerpanie jest definiowane jako poczucie utraty fizycznej, poznawczej i emocjonalnej energii niezbędnej do wykonywania pracy. Poczucie energii jest jednym z kluczowych zasobów witalnych [7], a przewlekłe wyczerpanie powoduje jego zużycie i zanikanie [2,8]. Zdystansowanie natomiast odnosi się do negatywnych emocji oraz cynicznych postaw wobec klientów i innych osób powiązanych z pracą, ale też zadań zawodowych czy samej organizacji [2]. Wypalenie zawodowe jest więc odpowiedzią na chronicznie niekorzystne środowisko pracy, niedopasowane do potrzeb oraz możliwości pracownika, co powoduje wyczerpanie i utratę sił oraz przyjmowanie negatywnych postaw i dystansowanie się wobec obiektów pracy, jej treści, a także pracy w ogóle. Dotychczasowe badania wskazują, że wypaleni pracownicy odczuwają zmęczenie, wyczerpanie, lęk i depresję oraz raportują nieobecność pozytywnych emocji [3,4,9,10].

Wypalenie zawodowe rozwija się dość wolno, by ostatecznie przejść w stan przewlekły. Ta względna stabilność wypalenia zawodowego nie wyklucza jednak jego dynamiki [11]. W jednym z badań, prowadzonym przez 12 lat wśród fińskich pracowników korporacji przemysłu drzewnego, zauważono niespójność między nasileniem kluczowych wymiarów wypalenia zawodowego [8]. Oznacza to, że pracownik odczuwający wyczerpanie nie musi być równocześnie zdystansowany wobec pracy. Zaobserwowana niezależność między wyczerpaniem a zdystansowaniem może wskazywać na konieczność monitorowania odrębnych mechanizmów poszczególnych komponentów wypalenia zawodowego. Zgodnie z teorią *Wymagania – zasoby w pracy* wyczerpanie jest bowiem efektem pogarszania się zdrowia z powodu nadmiernych wymagań, podczas gdy zdystansowanie wiąże się ze spadkiem motywacji do pracy z uwagi na niewystarczające zasoby udostępniane przez organizację [12].

Bilans emocji w kontekście pracy

Z punktu widzenia organizacji to, czy pracownicy doświadczają pozytywnych czy negatywnych emocji w danym momencie, nie jest tak ważne jak całokształt doświadczeń emocjonalnych w związku z wykonywaną

pracą. Samo pojęcie bilansu emocjonalnego może być rozumiane dwojako. Po pierwsze, jest on definiowany jako różnica pomiędzy częstością doświadczanych emocji pozytywnych i negatywnych [13]. Takie ujęcie przywołuje na myśl ekonomiczne określenie zysków i strat, czyli salda dodatniego przy przewadze emocji pozytywnych albo ujemnego przy przewadze emocji negatywnych. Po drugie, bilans emocjonalny może też być definiowany jako proporcja między pozytywnymi a negatywnymi emocjami, co określa się mianem pozytywności [6]. Ujęcie w kategorii proporcji ma przewagę w stosunku do ujęcia w formie salda, ponieważ pozwala określić nie tylko różnicę w nasileniu emocji, ale również ilościowo opisać relację nasilenia jednych emocji w stosunku do drugich. W niniejszej pracy przyjęto drugie podejście.

Funkcje emocji

Emocje pełnią funkcję informacyjną poprzez odpowiedź na zewnętrzne okoliczności, a także funkcje regulacyjną i adaptacyjną, dążąc do optymalizacji działania jednostki w określonym kontekście sytuacyjnym. Zgodnie z teorią *Poszerzającej i budującej funkcji pozytywnych emocji* [5,6] pozytywne emocje mogą odgrywać trojaką rolę. Po pierwsze – poszerzają poznanie. Dotyczy to przede wszystkim procesów poznawczych, głównie uwagi. Po drugie, budują zasoby, zwłaszcza te, które są potrzebne w sytuacjach stresujących. Po trzecie, mogą niwelować skutki działania emocji negatywnych. Może się to odbywać poprzez ograniczanie czasu trwania i nasilenia negatywnych emocji albo osłabianie ich niekorzystnych konsekwencji.

Emocje pozytywne mogą jednak powodować straty, ponieważ sprzyjają rozważaniu wielu opcji decyzyjnych, prowadząc do dekoncentracji i pogarszania wykonywania zadań [14]. Emocje negatywne, także w kontekście pracy zawodowej, mogą być natomiast istotnym, pożądanym regulatorem zachowania, ponieważ mają silny komponent motywacyjny oraz sygnalizują, że posiadane ważne zasoby są zagrożone lub wyczerpują się [8,14]. Tak więc trzeba podkreślić złożoną funkcję obu typów emocji oraz to, że ich wzajemna relacja jest kluczowa dla dobrostanu jednostki w dłuższej perspektywie.

Pozytywność a optimum funkcjonowania

Frederickson [6] zaproponowała hipotezę dotyczącą związku między pozytywnością a funkcjonowaniem, gdzie jego optimum występuje przy co najmniej trzykrotnej przewadze nasilenia emocji pozytywnych nad negatyw-

nymi. Implikuje to możliwość krzywoliniowych, a nie tylko prostoliniowych, relacji między pozytywnością a innymi wymiarami dobrostanu w pracy, gdzie tylko do pewnego stopnia nadwyżka emocji pozytywnych w stosunku do negatywnych jest sprzyjająca, a następnie utrudniająca funkcjonowanie. Sama wielkość optymalnej proporcji nie jest wolna od kontrowersji i prawdopodobnie, wbrew przytoczonemu stanowisku Frederickson i Losady, nie ma jednak charakteru uniwersalnego [15,16].

Z kolei testowanie krzywoliniowych relacji bilansu emocjonalnego w kontekście pracy nie jest popularne. Istnieją pojedyncze dowody na to, że relacje między emocjami a dobrostanem zawodowym faktycznie mogą przybierać kształt krzywoliniowy [17–20]. Dotyczą one badania stresu pourazowego personelu medycznego [19], wypalenia zawodowego policjantów i strażaków [17] oraz kreatywności pracowników i ich proaktywnego zachowania [18,20]. Wyniki tych badań pokazują, że umiarkowany poziom asymetrii emocji pozytywnych w stosunku do negatywnych sprzyjał optymalnemu funkcjonowaniu, podczas gdy silniejsza asymetria pogarszała funkcjonowanie lub nie przynosiła oczekiwanych korzyści. Na podstawie istniejących kontrowersji można też zauważyć, że w kontekście wypalenia zawodowego są raportowane także różne wartości optymalnej pozytywności: 1,80–5,64.

Zgodnie z tymi wynikami przewidywano, że w planie poprzecznym modele krzywoliniowe pozytywności będą wyjaśniały istotnie więcej wariacji komponentów wypalenia zawodowego, czyli bieżącego poziomu wyczerpania pracą i zdystansowania wobec pracy, w porównaniu z modelami prostoliniowymi (hipoteza 1).

Biorąc z kolei pod uwagę perspektywę czasową, następne wyniki badań wskazują, że bezpośrednie skutki emocji pozytywnych mogą być odmienne od efektów odroczonej, jednak wyniki badań w tym obszarze pozostają niejednoznaczne [21,22]. W sytuacji pracy pozytywne emocje pomagają co prawda budować i wzmacniać zasoby oraz korelują z korzystnymi relacjami społecznymi [14,22], jednak niekoniecznie są w stanie osłabiać działanie niekorzystnych skutków emocji negatywnych [21]. Powstaje więc pytanie, czy wspomniana relacja krzywoliniowa między pozytywnością a wypaleniem będzie występować także w perspektywie temporalnej. Innymi słowy, czy aktualny bilans emocjonalny w pracy przekłada się na odroczone efekty w postaci zmiany nasilenia wyczerpania i zdystansowania, to jest po kontroli ich poziomu wyjściowego (hipoteza 2).



MATERIAŁ I METODY

Instrumenty

Do oceny pozytywności jako bilansu emocji w pracy zastosowano *Skalę dobrostanu emocjonalnego w pracy (Job-related Affective Well-being Scale – JAWS-12)* [9,13]. Skala zawiera 12 przymiotników w 4 grupach emocji zróżnicowanych pod względem walencji i aktywacji. Są to emocje pozytywne o wysokiej (np. energiczny) i niskiej aktywacji (np. odprężony) oraz emocje negatywne o wysokiej (np. rozgniewany) i niskiej aktywacji (np. przygnębiony). Badani byli proszeni o ocenę tego, jak często doświadczają emocji wynikających z różnych aspektów wykonywanej pracy (zadania, współpracownicy, przełożeni, klienci, zarobki) w ciągu ostatniego miesiąca, z wykorzystaniem 5-stopniowej skali odpowiedzi (1 – „nigdy”, 5 – „zawsze”). Im wyższy wynik, tym częściej odczuwano emocje o określonej kombinacji walencji i aktywacji. Pozytywność liczono jako proporcję sumy emocji pozytywnych w stosunku do sumy emocji negatywnych. W niniejszym badaniu współczynniki rzetelności dla emocji pozytywnych i negatywnych były dobre (α Cronbacha, odpowiednio: 0,82 i 0,87).

Do pomiaru wypalenia zawodowego zastosowano *Oldenburski kwestionariusz wypalenia zawodowego (Oldenburg Burnout Inventory – OLBI)* [2,23], mierzący 2 komponenty wypalenia zawodowego: wyczerpanie (np. „Po pracy zazwyczaj czuję się wykończony i znużony”) i zdystansowanie (np. „Coraz częściej się zdarza, że mówię o mojej pracy w negatywny sposób”). W badaniu wykorzystano wersję składającą się z 8 pozycji sformułowanych wyłącznie negatywnie. Respondenci opisywali swoje samopoczucie w pracy na 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 5 – „zdecydowanie zgadzam się”. Im wyższy wynik, tym wyższe poziomy wyczerpania i zdystansowania.

W celu weryfikacji 2-czynnikowej struktury narzędzia przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową w programie AMOS 24.0, uzyskując dobre dopasowanie modelu do danych [$\chi^2 = 34,49$, $df = 18$, $p = 0,011$, $GFI = 0,966$, $AGFI = 0,931$, $TLI = 0,975$, $CFI = 0,984$, $RMR = 0,037$, $RMSEA = 0,62$ (90% CI: 0,029–0,093)]. Ładunki czynnikowe dla subskali wyczerpania osiągnęły wartości w przedziale 0,61–0,92, a dla subskali zdystansowania zawierały się w przedziale 0,63–0,81. Rzetelność pomiaru, mierzona współczynnikiem α Cronbacha dla podskali wyczerpania i podskali zdystansowania, była dobra (odpowiednio, w pomiarze 1: 0,86 i 0,81, oraz w pomiarze 2: 0,86 i 0,85).

Charakterystyka grupy

W badaniu wzięło udział 238 urzędników. Wszyscy pracowali w urzędach administracji publicznej od co najmniej pół roku, w pełnym wymiarze czasu pracy, a ich zakres obowiązków obejmował obsługę obywateli. W badanej grupie 73,5% stanowiły kobiety. Średni wiek ankietowanych wyniósł 38 lat (21–68 lat, $SD = 9,7$). Większość badanych pozostawała w związku małżeńskim (77%) i miała dzieci (62%). Respondenci charakteryzowali się stażem pracy od roku do 43 lat ($M = 15,3$, $SD = 10,4$), a na aktualnie zajmowanym stanowisku pracowali od roku do 40 lat ($M = 7,6$, $SD = 7$). Posiadali wykształcenie średnie lub wyższe (odpowiednio, 19% i 81%). Zespołami pracowniczymi kierowało 15% respondentów.

Badanie online zostało przeprowadzone przez firmę ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, która zrekrutowała respondentów i udostępniła platformę do badań. W pierwszym etapie badań oceniano bilans emocjonalny (pozytywność) i wypalenie zawodowe, natomiast w drugim etapie, po upływie 4 miesięcy, oceniano poziom wypalenia zawodowego. Za udział w badaniu ankietowani otrzymali symboliczne wynagrodzenie. Badanie uzyskało akceptację komisji etycznej SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego.

Analiza danych

Statystyki opisowe i korelacje r-Pearsona obliczono za pomocą programu IBM SPSS Statistics wersja 24. Z uwagi na wymagania dotyczące weryfikacji relacji krzywoliniowych dokładnej analizie poddano założenia regresji. W szczególności sprawdzano, czy istnieją przypadki odstające, a także czy występuje problem współliniowości i heteroscedastyczności [16]. Następnie analizowano modele regresji hierarchicznej oddzielnie dla wyczerpania pracą i zdystansowania wobec niej. W pierwszym kroku wprowadzano zmienne socjodemograficzne (płeć, wykształcenie, stan cywilny, dietność i staż pracy), w drugim – pozytywność jako funkcję liniową, a następnie, w kroku trzecim, pozytywność jako funkcję kwadratową. Przed wprowadzeniem do modelu zmienną pozytywność centrowano w celu redukcji współliniowości.

Zgodnie z wcześniejszymi badaniami [17–19] przyjęto 2 warunki testowania modelu krzywoliniowego, uwzględniając także zakładany w hipotezach kierunek relacji. Po pierwsze, współczynnik liniowy pozytywności powinien być istotny statystycznie i negatywny. Po drugie, współczynnik kwadratowy pozytywności również powinien być istotny statystycznie, ale pozytywny



(krzywa wklęsła, o kształcie „U”). Optimum pozytywności jest definiowane jako punkt przegięcia funkcji kwadratowej, obliczany zgodnie z formułą, w której negatywna wartość niestandardyzowanego współczynnika funkcji liniowej jest dzielona przez dwukrotność niestandardyzowanego współczynnika funkcji kwadratowej [24]. Do oceny wielkości zaobserwowanego efektu wzrostu ilości wyjaśnianej wariancji w modelu kwadratowym w porównaniu z modelem liniowym wykorzystano współczynnik f^2 Cohena. Wartości ok. 0,02, 0,15 i 0,35 wskazują, odpowiednio, na małą, umiarkowaną i dużą wielkość efektu [24].

WYNIKI

Statystyki opisowe i diagnostyka złożeń

W tabeli 1 przedstawiono statystyki opisowe badanych zmiennych. Jak widać, z wyjątkiem współczynnika pozytywności, pozostałe zmienne nie odbiegają istotnie od rozkładu normalnego. Średnia pozytywności oscyluje wokół 1, co oznacza wyrównany bilans emocji pozytywnych i negatywnych, jednak z wyraźnym zróżnicowaniem wewnątrz próby, o czym świadczy rozpiętość między wynikami.

Kluczowy dla analiz regresji nie jest jednak rozkład normalny zmiennych w modelu, ale spełnienie innych założeń [16,25]. W tym celu według procedury opisanej przez Darlingtona i Hayesa [25], wraz z poprawką Bonferroniego ($p = 0,05/238 = 0,0002$), testowano hipotezę, zgodnie z którą wszystkie z wymaganych założeń analiz regresji są spełnione vs przynajmniej jedno z nich nie jest spełnione.

Okazało się, że dla modeli regresji kwadratowej należy odrzucić hipotezę zerową – dla studentyzowanych reszt w modelu dotyczącym wyczerpania zanotowano

wartość $t = 4,18$, $df = 228$, $p = 0,00004$, a w modelu dotyczącym zdystansowania – $t = 3,78$, $df = 228$, $p = 0,00002$. Dalsza eksploracja ujawniła 2 przypadki odstające istotnie od reszty próby. Po ich usunięciu diagnostyka nie wykazała reszt powyżej 3 odchyłeń standardowych, ich rozkład nie odbiegał od rozkładu normalnego (dla obu komponentów wypalenia test Kołmogorowa-Smirnova z poprawką Lillieforsa = 0,05, $df = 236$, $p = 0,200$), a test Durbina-Watsona wyniósł 2,005 i 2,034, co wskazuje na brak ich autokorelacji. Badanie wykresów rozrzutu nie wskazywało na naruszenie założenia homoscedastyczności. Wreszcie czynnik inflacji wariancji (*variance inflation factor* – VIF) poniżej 2 dla każdej analizy sugeruje, że nie występuje problem współliniowości zmiennych. Weryfikacja hipotez została zatem przeprowadzona dla $N = 236$.

Jak widać w tabeli 2, komponenty wypalenia silniej korelują z emocjami negatywnymi niż pozytywnymi zarówno poprzecznie, jak i podłużnie. Relacje te są bardzo zbliżone dla wyczerpania i zdystansowania.

Testowanie hipotez

Związki pozytywności z wypaleniem zawodowym:

relacje poprzeczne (pomiar 1)

W celu testowania hipotezy 1 dotyczącej relacji pozytywności z bieżącym poziomem wypalenia zawodowego wykonano analizę regresji hierarchicznej, gdzie w pierwszym kroku prowadzono zmienne socjodemograficzne, w drugim dodano centrowaną pozytywność, a trzecim – wartość kwadratową pozytywności. Wyniki odrębnych analiz dla wyczerpania i zdystansowania zawarto w tabeli 3.

Jak widać, w analizach poprzecznych odnotowano analogiczny wzorzec relacji dla wyczerpania i zdystan-

Tabela 1. Emocje a wypalenie zawodowe urzędników administracji publicznej – statystyki opisowe badanych zmiennych
Table 1. Job-related emotions and job burnout among public servants – descriptive statistics of the study variables

Zmienna Variable [pkt / pts]	M	SD	Kurtoza Kurtosis	Skośność Skewness	Min.	Maks. Max
E_t1	3,10	1,02	-0,83	-0,04	1	5
D_t1	2,68	0,92	-0,66	0,12	1	5
E_t2	3,06	0,94	-0,62	0,04	1	5
D_t2	2,69	0,90	-0,16	0,26	1	5
PA_t1	2,68	0,68	0,34	0,08	1	5
NA_t1	2,82	0,82	-0,24	0,31	1	5
POZ (PA/NA)_t1	1,08	0,56	8,11	2,02	0,22	4,67

D – zdystansowanie / disengagement, E – wyczerpanie / exhaustion, NA – emocje negatywne / negative emotions, PA – emocje pozytywne / positive emotions, POZ – pozytywność / positivity, t1 – pierwszy pomiar / first wave, t2 – drugi pomiar / second wave.

Tabela 2. Emocje a wypalenie zawodowe urzędników administracji publicznej – korelacje między badanymi zmiennymi
Table 2. Job-related emotions and job burnout among public servants – correlations between study variables

Zmienna Variable	PA	NA	E_t1	D_t1	E_t2	D_t2	POZ (PA/NA)_t1
PA ^a	1						
NA ^a	-0,42	1					
E_t1 ^a	-0,48	0,65	1				
D_t1 ^a	-0,49	0,65	0,79	1			
E_t2 ^a	-0,41	0,57	0,56	0,55	1		
D_t2 ^a	-0,43	0,61	0,55	0,65	0,77	1	
POZ (PA/NA)_t1 ^b	0,78	-0,87	-0,67	-0,68	-0,52	-0,56	1

^a Korelacje r-Pearsona / Pearson's r correlations.

^b Korelacje ρ Spearmana / Spearman's ρ correlations.

Wszystkie współczynniki korelacji są istotne na poziomie $p < 0,001$ / All the correlation coefficients are significant at $p < 0,001$.

Skróty jak w tabeli 1 / Abbreviations as in Table 1.

Tabela 3. Wyniki analizy regresji dla poprzecznej relacji pozytywności z wyczerpaniem i zdystansowaniem – standaryzowane współczynniki regresji

Table 3. Regression analysis results for the cross-sectional relationship between positivity, and exhaustion and disengagement – standardized regression coefficients

Zmienna Variable	Krok 1 Step 1		Krok 2 Step 2		Krok 3 Step 3	
	E	D	E	D	E	D
Socjodemograficzna / Sociodemographic						
pleć (0 – kobiety, 1 – mężczyźni) / sex (0 – female, 1 – male)	0,09	0,10	0,05	0,06	0,05	0,07
wykształcenie (0 – średnie, 1 – wyższe) / education (0 – secondary, 1 – higher)	0,02	0,14**	-0,03	0,03	-0,02	0,04
bycie w związku (0 – nie, 1 – tak) / being in a relationship (0 – no, 1 – yes)	0,01	0,04	-0,03	0,00	-0,01	0,03
posiadanie dzieci (0 – nie, 1 – tak) / having children (0 – no, 1 – yes)	-0,06	-0,02	-0,08	-0,04	-0,06	-0,02
staż pracy / job tenure	0,04	0,05	0,05	0,06	0,07	0,09
Model liniowy / Linear model						
pozytywność / positivity			-0,63***	-0,62***	-0,83***	-0,84***
Model kwadratowy / Quadratic model						
pozytywność ² / positivity ²					0,31***	0,35***
Podsumowanie modelu / Model summary						
R ² /skorygowany R ² / R ² /adjusted R ²	0,02/0	0,03/0,01	0,39/0,38	0,39/0,38	0,46/0,44	0,47/0,45
F dla modelu / F for model	0,72	1,27	25,33***	24,93***	27,34***	28,87***
F dla zmiany R ² / F for R ² change			146,19***	149,45***	24,07***	32,14***

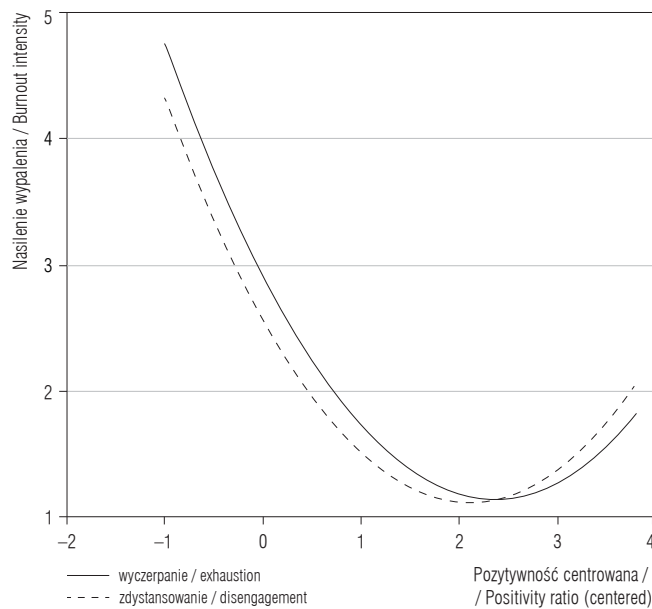
D – zdystansowanie / disengagement, E – wyczerpanie / exhaustion, F – statystyka F / F-test, R² – współczynnik determinacji / coefficient of determination.

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

sowania. Mianowicie modele zawierające jedynie zmienne socjodemograficzne pozostają nieistotne. Pozytywność w modelu kwadratowym wyjaśnia ok. 6% więcej wariacji wyczerpania i 7% więcej wariacji zdystansowania niż model liniowy. Siła tego efektu wynosi, odpowiednio, $f^2 = 0,11$ oraz $f^2 = 0,13$ i jest bliska

umiarkowanej. W obu wypadkach, jak wskazują na to znaki współczynnika liniowego i kwadratowego, mamy do czynienia z przewidywanymi krzywymi wklęsłymi, gdzie jedynie do pewnego poziomu wyższe wartości pozytywności wiążą się z niższymi wartościami wyczerpania i zdystansowania, po czym znak tej relacji ulega





Rycina 1. Poprzeczne relacje między pozytywnością a komponentami wypalenia: wyczerpaniem i zdystansowaniem
Figure 1. The cross-sectional relationship between positivity and two components of job burnout: exhaustion and disengagement

odwróceniu (rycina 1). Wspomniany punkt przegięcia wynosi dla wyczerpania 2,34, a dla zdystansowania jest nieco niższy, tj. 2,09.

Reasumując, hipoteza 1 została potwierdzona, czyli w badanej grupie urzędników kształt relacji między pozytywnością a wyczerpaniem pracą i zdystansowaniem wobec niej jest krzywoliniowy.

Związki pozytywności z wypaleniem zawodowym: relacje podłużne (pozytywność w pomiarze 1, wypalenie zawodowe w pomiarze 2)

Procedura weryfikowania modelu krzywoliniowego dla wskaźników wypalenia zawodowego z pomiaru 2 i pozytywności z pomiaru 1 była analogiczna jak opisana wyżej. Różnica dotyczyła jedynie tego, że w regresji dodano krok dodatkowy w celu kontroli odpowiednich wartości wypalenia z pomiaru 1. Jak przedstawiono w tabeli 4, krzywoliniowy charakter zależności w wypadku analiz podłużnych utrzymano jedynie dla wyczerpania. Efekt ten jest słaby ($f^2 = 0,018$). Kształt relacji został zachowany, jednak z wyższym niż dla relacji poprzecznej punktem przegięcia wynoszącym 2,82. W relacji między pozytywnością a zdystansowaniem wobec pracy istotny jest jedynie związek prostoliniowy.

Podsumowując, hipoteza 2 została częściowo potwierdzona. Model krzywoliniowy pozytywności, po kontroli wyjściowego poziomu wypalenia zawodowe-

go, lepiej wyjaśniał wariację przyszłego wyczerpania pracą w grupie urzędników. Wariację zdystansowania wobec pracy lepiej wyjaśniał natomiast model prostoliniowy pozytywności.

OMÓWIENIE

W wyniku przeprowadzonych badań w grupie urzędników administracji publicznej modele poprzeczne uwzględniające relacje krzywoliniowe pozytywności w porównaniu z modelami zawierającymi relacje prostoliniowe istotnie lepiej wyjaśniały zmienność wariacji wyczerpania pracą i zdystansowania. Po kontroli wcześniejszego poziomu wypalenia zawodowego relacja między pozytywnością a wyczerpaniem, mierzonym 4 miesiące później, była jednak dalej krzywoliniowa, podczas gdy relację między pozytywnością a zdystansowaniem wobec pracy trafniej obrazował związek prostoliniowy.

Oznacza to, że im wyższe nasilenie pozytywności, tym mniejsze zarówno wyczerpanie, jak i zdystansowanie, ale tylko do określonej wartości pozytywności, bliskiej 2. Po przekroczeniu tego punktu relacja odwracała się i mimo wyższej pozytywności nasilenie wyczerpania i zdystansowania było wyższe. Jak już wspomniano, podobne relacje w badaniach poprzecznych odnotowywano już w literaturze w odniesieniu zarówno do negatywnych [4,17,19], jak i pozytywnych aspektów funkcjonowania w pracy [4,18,20] i tym samym mogą one wskazywać na pewien stopień uniwersalizmu co do postaci tego związku.

Jeśli spojrzeć na potencjalny mechanizm wyjaśniający, to sugeruje on istnienie kosztów wynikających z jednej strony z bezpośredniego generowania wysokiego nasilenia emocji pozytywnych w pracy, a z drugiej – z tłumienia emocji negatywnych i niedostrzegania ich informacyjnej roli, świadczącej np. o wyczerpywaniu się zasobów czy istnieniu nadmiernych obciążeń.

Jak wykazują liczne badania, wzbudzenie silnych emocji pozytywnych – wbrew powszechnemu przekonaniu – nie sprzyja dobrostanowi [26]. Psychologiczny, społeczny i fizjologiczny koszt generowania i utrzymywania wysokiego nasilenia pozytywnych emocji jest najpełniej widoczny w grupach klinicznych pacjentów cierpiących na manię [27]. Drugie wytłumaczenie krzywoliniowej relacji między pozytywnością a wyczerpaniem wiąże się prawdopodobnie z informacyjną rolą emocji negatywnych. Z adaptacyjnego punktu widzenia ich pojawianie się sygnalizuje jednostce zbliżające się lub aktualnie grożące jej niebezpieczeństwo oraz po-

Tabela 4. Podsumowanie wyników analizy regresji dla podłużnej relacji pozytywności (t1) z wyczerpaniem i zdystansowaniem (t2) – standaryzowane współczynniki regresji
Table 4. Summary of the regression analysis results for the longitudinal relationship between positivity (t1), and exhaustion and disengagement (t2) – standardized regression coefficients

Zmienna Variable	Krok 1 Step 1		Krok 2 Step 2		Krok 3 Step 3		Krok 4 Step 4		
	E	D	E	D	E	D	E	D	
Socjodemograficzna / Sociodemographic									
pleć (0 – kobiety, 1 – mężczyźni) / sex (0 – female, 1 – male)	0,04	0,05	-0,02	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01
wykształcenie (0 – średnie, 1 – wyższe) / education (0 – secondary, 1 – higher)	0,15*	0,18**	0,10	0,09	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07
bycie w związku (0 – nie, 1 – tak) / being in a relationship (0 – no, 1 – yes)	-0,07	0,03	-0,08	0,00	-0,10	-0,01	-0,09	-0,09	0,00
posiadanie dzieci (0 – nie, 1 – tak) / having children (0 – no, 1 – yes)	-0,12	-0,10	-0,09	-0,09	-0,12*	-0,10	-0,11	-0,11	-0,09
staż pracy / job tenure	-0,13	-0,08	-0,15**	-0,11*	-0,14**	-0,10*	-0,13*	-0,13*	-0,09
Kontrola wartości t1/ Control for t1 values									
E_t1 lub D_t1 / E_t1 or D_t1			0,56***	0,65***	0,36***	0,48***	0,31***	0,45***	
Model liniowy / Linear model									
pozytywność / positivity					-0,33***	-0,27***	-0,44***	-0,35***	
Model kwadratowy / Quadratic model									
pozytywność ² / positivity ²							0,14*	0,10	
Podsumowanie modelu / model summary									
R ² /skorygowany R ² / R ² /adjusted R ²	0,06/0,04	0,06/0,03	0,36/0,35	0,46/0,45	0,42/0,41	0,50/0,49	0,43/0,41	0,51/0,49	
F dla modelu / F for model	2,69*	2,68*	21,64***	32,50***	24,00***	32,98***	21,78***	29,28***	
F dla zmiany R ² / F for R ² change			109,98***	171,71***	24,72***	19,80***	4,01*	2,20	

t1 – pomiar 1 / time 1, t2 – pomiar 2 / time 2.
 Pozostałe objaśnienia jak w tabeli 3 / Other explanations as in Table 3.

maga zaplanować i podjąć odpowiednie strategie zaradcze [28].

Niskie nasilenie emocji negatywnych nie zawsze jest więc stanem pożądanym. Istnieją przesłanki empiryczne wskazujące wręcz na zależność optymalnego bilansu emocjonalnego od wymagań sytuacyjnych, przy czym im silniejszy stresor, tym lepsze skutki zdrowotne przy odnotowywanym przesunięciu bilansu na rzecz emocji negatywnych [29]. Ponadto także tłumienie emocji negatywnych wiąże się z potencjalnymi kosztami zarówno w zakresie funkcjonowania poznawczego, jak i pobudzenia fizjologicznego [30]. Tym samym utrzymywanie pozytywnych stanów emocjonalnych, mimo chronicznie niekorzystnych psychofizycznych warunków wykonywania pracy, może prowadzić do wyczerpywania się zasobów. Uzyskanie efektu krzywoliniowego w badaniach podłużnych dla wyczerpania sprzyja tym przypuszczeniom, jednak mechanizm ten wymagałby zweryfikowania w badaniach obejmujących ocenę potencjalnie skorelowanych z wypaleniem zawodowym niekorzystnych zmian zasobów osobistych, jak również parametrów psychofizjologicznych.

Wyniki dotyczące relacji ze zdystansowaniem wobec pracy różniły się w badaniu poprzecznym (efekt krzywoliniowy) i podłużnym (efekt prostoliniowy). Być może zdystansowanie wobec pracy jest komponentem wypalenia zawodowego, który łączy w sobie mechanizm motywacji i ochrony zdrowia w taki sposób, że pracownik chroni własne zasoby w sytuacji ich zagrożenia lub rzeczywistej straty poprzez wycofywanie się [4].

Zgodnie z teorią *Zachowania zasobów* [7] ludzie w pierwszej kolejności dążą do ochrony posiadanych zasobów (krzywoliniowy efekt bezpośredni), zwłaszcza w połączeniu z wyczerpaniem. Jest to więc mechanizm zaradczy, który w przyszłości może skutkować odtworzeniem zasobów i zgromadzeniem nowych, a tym samym zapobiegać dalszemu wzrostowi dystansowania się. Innymi słowy, utrzymywanie wyraźnie asymetrycznego dodatniego bilansu emocjonalnego może w krótkiej perspektywie współwystępować z dystansowaniem się wobec pracy (być może zresztą to właśnie dystansowanie pozwala taki bilans w ogóle utrzymać), jednak w dłuższej perspektywie – „sprzyjać” zaangażowaniu w pracę.

Przedstawione badanie cechuje się ograniczeniami, które mogą rzutować na interpretację wyników.

Po pierwsze, sposób rekrutacji osób do badania był celowy. Urzędnicy musieli spełnić 4 zasadnicze kryteria (forma umowy, czas pracy, minimalny okres zatrudnienia w urzędzie, kontakt z obywatelami). Grupa ta nie

jest więc reprezentatywna, co ogranicza możliwość uogólniania wniosków. Ponadto uczestnictwo w badaniach wiązało się z drobnym wynagrodzeniem, więc nie było w pełni wolontariackie.

Po drugie, konstrukcja zastosowanego współczynnika pozytywności, określająca bilans emocjonalny w pracy, budzi liczne kontrowersje [15]. Chcąc jednak pozostawać w zgodzie z przyjętymi ramami teorii *Poszerzającej i budującej funkcji pozytywnych emocji* [5], wybór wskaźnika proporcji między pozytywnymi i negatywnymi emocjami o zróżnicowanej aktywacji wydaje się uzasadniony i umożliwiający porównanie z dotychczas opublikowanymi wynikami.

Wreszcie, ze względu na samoopisowy charakter pomiaru, określony czas między pomiarami oraz siłę uzyskanych relacji należy otrzymane związki traktować z ostrożnością.

Przedstawiona praca, mimo tych ograniczeń, ma jednak potencjalne walory praktyczne. Pozytywność jest bowiem często celem intencjonalnego zwiększania poprzez praktyki organizacyjne. W administracji publicznej może to być oczekiwanie dotyczące wysokich standardów obsługi klienta bez odpowiednich szkoleń w zakresie umiejętności interpersonalnych, także dotyczących radzenia sobie z emocjami negatywnymi, wywoływanymi kontaktem z osobami nieuprzejmymi. W tym zakresie mieści się także kształtowanie klimatu organizacyjnego, w którym nie przyzwala się na ujawnianie trudności czy sygnalizowanie nadmiernych wymagań. Potencjalne koszty psychologiczne takich oddziaływań są lokowane w sferze funkcjonowania indywidualnego pracownika i pomijane w zarządzaniu organizacją, mimo odroczonych skutków i na tym poziomie.

Pozytywność w pracy nie powinna być więc w sposób bezrefleksyjny stymulowana czy traktowana jako norma organizacyjna, zwłaszcza w oderwaniu od realiów pracy. Zgodnie z teorią *Wymagania – zasoby w pracy* [12] zarządzający mogliby w większym stopniu koncentrować się z jednej strony na ograniczaniu niepotrzebnych i nieracjonalnych wymagań, a z drugiej – na wzmacnianiu zasobów organizacyjnych, takich jak wsparcie ze strony przełożonego i współpracowników oraz adekwatne programy zwiększania kompetencji pracowników.

Ponadto istotnym elementem zarządzania powinna być świadomość, że zapewnienie pracownikom czasu na odpoczynek i odbudowywanie zasobów pozwala na efektywne radzenie sobie z kosztami pracy, a także na utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym [4]. Praca nie jest wyizolowanym obszarem funk-

cjonowania, a dążenie do optymalizacji dobrostanu to również umożliwienie pracownikom realizowania siebie poprzez aktywność w innych sferach i rolach. Stale podtrzymywany entuzjazm jest wyczerpujący [6], zwłaszcza gdy pozostaje w narastającej rozbieżności z faktycznym stanem zasobów pracownika.

Zaprezentowane wyniki badań rozwijają dotychczasową wiedzę o roli emocji jako hedonicznego i proksymalnego wymiaru dobrostanu zawodowego, w specyficznym kontekście pracy, oraz jego relacji z wypaleniem zawodowym. Podjęte badania pokazały też kształt bezpośrednich i oddalonych w czasie zależności przy kontroli kluczowych zmiennych ubocznych.

WNIOSKI

1. Bilans emocjonalny, definiowany jako pozytywność, pozostawał w relacji krzywoliniowej z aktualnym poziomem wyczerpania i zdystansowania.
2. Bilans emocjonalny, definiowany jako pozytywność, pozostawał w relacji krzywoliniowej z przyszłym poziomem wyczerpania, podczas gdy w odniesieniu do przyszłego poziomu zdystansowania był w relacji prostoliniowej.

PIŚMIENNICTWO

1. Eurofound: Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016
2. Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B.: The job demands-resources model of burnout. *J. Appl. Psychol.* 2001;86(3):499–512, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
3. Bakker A.B., Oerlemans W.G.M.: Subjective well-being in organizations. W: Cameron K.S., Spreitzer G.M. [red.]. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press, New York 2012, ss. 178–189
4. Basińska B.A.: Emocje w pracy: rozszerzenie teorii Wymagania – Zasoby w Pracy. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2016
5. Fredrickson B.L.: The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *Am. Psychol.* 2001;56(3):218–226, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
6. Fredrickson B.L.: Pozytywność [Gilewicz J.]. Zysk i Spółka, Poznań 2011
7. Hobfoll S.E.: Conservation of resource caravans and engaged settings. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2011;84(1):116–122, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>

8. Leiter M.P., Hakonen J.J., Ahola K., Toppinen-Tanner S., Koskinen A., Väänänen A.: Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: a 12-year cohort study. *J. Organ. Behav.* 2013;34(7):959–973
9. Basińska B., Gruszczyńska E., Schaufeli W.: Psychometric properties of the polish version of the Job-related Affective Well-being Scale. *Int. J. Occup. Med. Environ. Health* 2014;27(6):993–1004, <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0329-x>
10. Bianchi R., Schonfeld I.S., Laurent E.: Burnout-depression overlap: a review. *Clin. Psychol. Rev.* 2015;36:28–41, <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
11. Bakker A.B., Costa P.L.: Chronic job burnout and daily functioning: a theoretical analysis. *Burn.Res.* 2014;1(3):112–119, <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
12. Bakker A.B., Demerouti E.: Job demands-resources theory. W: Chen P.Y., Cooper C.L. [red.]. *Work and Well-being: a complete reference guide*. Tom 3. Wiley-Blackwell, Chichester 2014, ss. 37–64
13. Van Katwyk P.T., Fox S., Spector P.E., Kelloway E.K.: Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *J. Occup. Health Psychol.* 2000;5(2):219–230, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
14. Baron R.A., Hmieleski K.M., Henry R.A.: Entrepreneurs' dispositional positive affect: the potential benefits – and potential costs – of being “up”. *J. Business Venturing* 2012;27(3):310–324, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.002>
15. Brown N.J., Sokal A.D., Friedman H.L.: The complex dynamics of wishful thinking: the critical positivity ratio. *Am. Psychol.* 2013;68(9):801–813, <https://doi.org/10.1037/a0032850>
16. Guastello S.J.: Nonlinear dynamical models in psychology are widespread and testable. *Am. Psychol.* 2014;69(6):628–629, <https://doi.org/10.1037/a0036980>
17. Basińska B.A., Gruszczyńska E.: Positivity and job burnout in emergency personnel: examining linear and curvilinear relationship. *Pol. Psychol. Bull.* 2017;48(2):212–219, <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0024>
18. Rego A., Sousa F., Marques C., Cunha M.P.E.: Optimism predicting employees creativity: the mediating role of positive affect and the positivity ratio. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2012;21(2):244–270, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.550679>
19. Shrira A., Palgi Y., Wolf J.J., Haber Y., Goldray O., Shacham-Shmueli E. i wsp.: The positivity ratio and functioning under stress. *Stress Health* 2011;27(4):265–271, <https://doi.org/10.1002/smi.1349>
20. Lam C.F., Spreitzer G., Fritz C.: Too much of a good thing: curvilinear effect of positive affect on proactive behav-



- iors. *J. Organ. Behav.* 2014;35(4):530–546, <https://doi.org/10.1002/job.1906>
21. Moneta G.B., Vulpe A., Rogaten J.: Can positive affect “undo” negative affect? A longitudinal study of affect in studying. *Pers. Individ. Dif.* 2012;53(4):448–452, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.04.011>
22. Ouwenel E., Le Blanc P.M., Schaufeli W.B., van Wijhe C.I.: Good morning, good day: a diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Hum. Relat.* 2012;65(9): 1129–1154, <https://doi.org/10.1177/0018726711429382>
23. Baka Ł., Basińska B.A.: Psychometryczne właściwości polskiej wersji Oldenburskiego Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego (OLBI). *Med. Pr.* 2016;67(1):29–41, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00353>
24. Cohen J.: *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Wyd. 2. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale 1988
25. Darlington R.B., Hayes A.F.: *Regression analysis and linear models: concepts, application, and implementation*. The Guilford Press, New York 2017
26. Diener E., Colvin C.R., Pavot W.G., Allman A.: The psychic costs of intense positive affect. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1991;61(3):492–503, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.3.492>
27. Stanton K., Stasik-O’Brien S.M., Ellickson-Larew S., Watson D.: Positive affectivity: specificity of its facet level relations with psychopathology. *Cognitive Ther. Res.* 2016;40(5):593–605, <https://doi.org/10.1007/s10608-016-9773-1>
28. Baumeister R.F., Bratslavsky E., Finkenauer C., Vohs K.D.: Bad is stronger than good. *Rev. Gen. Psychol.* 2001;5(4): 323–370, <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
29. Larsen J.T., Hemenover S.H., Norris C.J., Cacioppo J.T.: Turning adversity to advantage: on the virtues of the co-activation of positive and negative emotions. W: Aspinwall L.G., Staudinger U.M. [red.]. *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. American Psychological Association, Washington 2003, ss. 211–225, <https://doi.org/10.1037/10566-015>
30. Richards J.M., Gross J.J.: Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one’s cool. *J. Pers. Soc. Psychol.* 2000;79(3):410–424, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.410>