

29.

Wypalenie zawodowe – etiologia i skutki

Codzienna praca, służba drugiemu człowiekowi, często prowadzona w trudnych warunkach i bez widocznych efektów, może wywoływać zmęczenie, zniechęcenie, stres i frustrację. W konsekwencji może to doprowadzić do rozpoczęcia procesu „wypalania się” zawodowego.

Wypalenie powszechnie mylone jest ze zwyczajnym zmęczeniem wynikającym ze złej organizacji pracy, problemami wynikającymi z nierozwiązanych problemów osobistych pracownika, trudnościami wynikającymi z braków kompetencyjnych, itp.

Efektywność zawodowa człowieka może przybierać postać:

1. **entuzjazmu** – pracownik podejmuje działania z wielkimi nadziejami i nierealistycznymi oczekiwaniami, brak racjonalnej weryfikacji powoduje wyidealizowanie spojrzenia na pracę;
2. **stagnacji** – pracownik zaczyna odczuwać, że jego osobiste potrzeby nie są zaspakajane, brak racjonalnego zarządzania prowadzi do następnego stadium;
3. **frustracji** – pracownik zaczyna kwestionować wartości, skuteczność i własny wpływ na skutek działania;
4. **apatii** – jest symptomem wypalenia; to długotrwałe zubożenie na sytuacji.

Pojęcia – definicje

Definicja wypalenia powstała w latach 70. XX w. Termin pochodzi od psychiatrycznego pojęcia określającego pacjentów, którzy fizycznie, emocjonalnie, duchowo, interpersonalnie i behawioralnie znaleźli się na granicy wytrzymałości¹.

Wypalenie: wewnętrzne doświadczenie psychicznego zmęczenia, braku motywacji, chęci zatrzymania się, kryzys energii. Sytuacja, gdy wymagania przewyższają psychiczne możliwości².

¹ J. Grodecka, R. Kałucka, K. Sarzała, A. Żukiewicz, *Standard interwencji kryzysowej*, s. 48.
http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SIK_2601.pdf



Wypalenie, nazywane bywa też syndromem wyczerpania. Jest opisywane jako powoli zaczynający się lub nagle ujawniający się stan wyczerpania cielesnego, duchowego lub uczuciowego występujący w życiu zawodowym w czasie wolnym od pracy, w kręgu przyjaciół, w związku partnerskim i w rodzinie³.

Wypalenie zawodowe (ang. *job burnout*) – psychofizyczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób, pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób⁴.

Wypalenie zawodowe – zespół objawów pojawiający się u osób wykonujących zawody, w których bliski kontakt interpersonalny pełen zaangażowania i cech osobowości profesjonalisty, stanowią podstawowe instrumenty czynności zawodowych, decydujące o poziomie wykonywania zawodu i sukcesów zawodowych. Chodzi tu o zawody, które można określić jako społeczne i usługowe zarazem takie jak nauczyciel, lekarz, pielęgniarka czy pracownik socjalny⁵.

Zespół wypalenia zawodowego u pracowników socjalnych można określić jako stan wyczerpania emocjonalnego, w wyniku którego jednostka traci zdolności skutecznego pomagania. J. Syroka widzi trzy symboliczne „ofiary” wypalenia:

- ⇒ osobę dotkniętą procesem wypalania się,
- ⇒ klienta stykającego się z wypalającym się pracownikiem oraz
- ⇒ organizację, w której dana osoba pracuje⁶.

Na wypalenie zawodowe patrzeć można z dwóch punktów widzenia. **Nie tylko jako na zjawisko specyficznego stresu zawodowego związanego ściśle z sytuacją pomagania innym ludziom, ale także jako na zjawisko ogólnego zaniku motywacji, sensu życia, braku perspektyw na przyszłość.** Drugi sposób definiowania zjawiska określa badacz jako stan

² Tamże.

³ J. Fengler, *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2001, s. 85.

⁴ Ch. Marslach, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa 2009, s. 15.

⁵ H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny mechanizmy zapobieganie*, Warszawa 2000, s. 35 za: M. Gramlewicz, *Zjawisko wypalenia zawodowego wśród pracowników zajmujących się pracą socjalną* „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne” 2012 nr 1, s. 451.

⁶ J. Syroka, *Wypalenie zawodowe – koszty indywidualne i społeczne*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S.A. Witkowski, tom VI, Wrocław 2003, s. 5.



ogólnego stresu społeczno-kulturowego. Dochodzi do niego wtedy, gdy nie spełniają się ukształtowane w danej kulturze oczekiwania dotyczące kosztów, jakie każdy winien ponosić w pracy oraz zysków, które w związku z tym każdemu się należą. **To rozróżnienie wiedzie do wyodrębnienia dwóch form wypalenia, tj. wypalenia zawodowego i egzystencjalnego**⁷.

W literaturze najczęściej cytowana jest definicja, która **wypalenie zawodowe określa jako syndrom emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji oraz poczucia obniżonej potrzeby osiągnięć w zawodzie.**

Na syndrom ten składają się trzy ww. podstawowe fazy:

1. Emocjonalne i psychofizyczne wyczerpanie – które odnosi się do poczucia danej osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone.

Najczęściej poprzedza je utrzymującym się poczuciem ogólnego zmęczenia, brakiem poczucia regeneracji sił, stanami drażliwości, zwiększonym wysiłkiem potrzebnym do spełniania zadań zawodowych, wzmożoną impulsywnością, bólami głowy, bezsennością i innymi objawami psychosomatycznymi na przykład układu trawiennego, krążenia, mięśniowego itp. Jest to negatywna reakcja na pracę wyrażona do wewnątrz. Uczucie wszechogarniającego wyczerpania emocjonalnego stanowi pierwszy i kluczowy objaw. W miarę wyczerpywania się zasobów sił wzrasta stopniowo odczucie niemożności „dawania z siebie” tyle, co poprzednio. **Wyczerpanie emocjonalne manifestuje się przede wszystkim odczuciami przekroczenia granicy „wytrzymałości” oraz poczuciem wyczerpania.** Osoby, u których pojawiają się te symptomy silnie reagują emocjonalnie na stosunkowo słabe bodźce i łatwo popadają w konflikty stają się niekomunikatywne oraz zbyt mocno angażują się w sytuacje wymagające obiektywnego, bezstronnego i profesjonalnego działania;

2. Depersonalizacja podmiotów interakcji zawodowej – która dotyczy negatywnego, bezdusznego lub zbyt obojętnego reagowania na innych ludzi, którzy są odbiorcami usług danej osoby lub przedmiotem opieki z jej strony.

⁷ A. Bańka, *Czynniki „wypalenia się” zawodowego u pracowników zajmujących się pomaganiem ludziom*, [w:] A. Bańka (red.) *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*, Poznań 1992, s. 140.



Traktując innych jak przedmioty jednostka próbuje obronić się przed utratą sił. **Jest to ucieczkowa forma radzenia sobie ze stresem.** Ten sposób wiąże się z unikaniem bliższych kontaktów psychicznych, nieokazywaniem współczucia, obwinianiem innych za własne problemy, odczuwaniem lub okazywaniem pretensji z powodu konieczności zajmowania się innymi. Prowadzi to do zaniku sensu wykonywanej pracy. Obronne dystansowanie się emocjonalne od wymagań zawodowych. **Chłód i cynizm powodują utratę kompetencji zawodowych lub niemożność rozwoju umiejętności komunikowania się. Miejsce postaw partnerskich zajmują postawy dominacji i oceniania. Depersonalizacja jest negatywną reakcją wyrażoną na zewnątrz.** Dystansowanie się do innych i cynizm w stosunku do pracy to pojawianie się myśli typu: „*Ta praca jest bez sensu*”, „*Mam już dość tych swoich podopiecznych*”, a także zachowania wskazujące na skłonność do izolowania się. Następuje rozwój negatywnych uczuć, nieprzyjaznych postaw i chłodnego podejścia do chorego oraz spadek zaangażowania. Czasem **etap ten interpretowany jest jako mechanizm obronny przed postępującym znużeniem i wyczerpaniem;**

3. Obniżone poczucie dokonań osobistych – łączy się z niską oceną własnej skuteczności działań, poczuciem bezradności, odnosi się też do spadku poczucia własnej kompetencji i sukcesów w pracy.

Następuje też wyraźne obniżenie jakości wykonywanej pracy. **Stosuje się tu dwie strategie zachowania: przedłużenie czasu intensywności pracy pomimo malejącej skuteczności lub systematyczne uchylanie się od obowiązków.** W szczególności rodzi się niechęć do kontaktów z ludźmi i tendencje do izolowania się, ucieczki w chorobę, absencje lub rezygnacje z zawodu. Jest to negatywna ocena siebie w pracy. Mogą się też pojawić takie objawy jak: ucieczka w alkohol, narkotyki, próby samobójcze, lęk, poczucie krzywdy⁸.

⁸ A. Korlak-Lukasiewicz, *Problem wypalenia zawodowego u pracowników socjalnych*, „Praca Socjalna” 2001, nr 4, s. 8-9.



Symptomy/objawy wypalenia zawodowego

Aby coś mogło się wypalić, musi najpierw zapłonąć

– syndromem wypalenia zawodowego zagrożone są przede wszystkim te osoby, które angażują się w pracę. Zanim pojawia się wypalenie zawodowe, nie tylko występuje przeciążenie pracą, ale przede wszystkim nadmierne pobudzenie⁹.

Wypalenie zawodowe jest zespołem symptomów występujących łącznie. Mogą one manifestować się w specyficzny dla danej osoby sposób i przybierać różną intensywność. Istotny jest fakt, że część tych objawów może pozostawać jako nieuświadomiona oznaka tego zjawiska.

Objawy i symptomy ostrzegawcze, które wspólnie tworzą syndrom wypalenia się:

- ⇒ wyczerpanie fizyczne - chroniczne zmęczenie bez widocznej przyczyny;
- ⇒ widoczna może być utrata wagi i apetytu,
- ⇒ bezsenność,
- ⇒ napięcie mięśniowe - różnorodne bóle bez wyraźnej przyczyny,
- ⇒ migrenowe bóle głowy,
- ⇒ zmartwienie – zaabsorbowanie pracą, branie pracy do domu, co powoduje stopniowe zagarnianie życia rodzinnego,
- ⇒ niezdolność do podejmowania decyzji – podjęcie najprostszej decyzji wymaga coraz większego wysiłku,
- ⇒ poczucie winy za wyniki swojej pracy – obwinianie siebie za stresujący charakter pracy,
- ⇒ „zawalenie pracą” – niemożność poradzenia sobie z ilością pracy i spokojnego przemyślenia jej jakości,
- ⇒ utrata entuzjazmu - mechaniczne reagowanie na zadania często pojawia się nuda przy czym nudzenie się może być pozorne,

⁹ J. Lipowska, *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych*, Poznań 2016, s. 19. <https://repozytorium.amu.edu.pl>



- ⇒ oskarżania innych za niepowodzenia - niezależnie od tego czy niepowodzenie jest prawdziwe czy nie obwiniamy za nie wszystkich,
- ⇒ niecierpliwość i wybuchy irytacji,
- ⇒ utrata zainteresowania – oznaki depersonalizacji, traktowanie innych stereotypowo, często pozytywne uczucia ulegają tłumieniu, nie przyswajanie nowych idei - postawa typu, iż „wszystko już było i okazało się bezsensowne”,
- ⇒ uzależnienie – przyjmowanie nadmiernych ilości środków: uspokajających, alkoholu, nikotyny, cynizm,
- ⇒ inercja – pojawiają się problemy ze zrobieniem czegokolwiek, normalnie niewielki wysiłek okazuje się ponad siły,
- ⇒ narzucona sobie izolacja – normalnie towarzyskie osoby izolują się od współpracowników mogą mieć problemy w bezpośrednim komunikowaniu się „twarzą w twarz”¹⁰.

Przykładowe zachowania świadczące o wypaleniu zawodowym (w pracy z klientem):

- ⇒ ogromny opór przed codziennym pójściem do pracy,
- ⇒ uczucie zawodu wobec samego siebie,
- ⇒ złość i niechęć,
- ⇒ poczucie winy,
- ⇒ brak odwagi
- ⇒ obojętność,
- ⇒ negatywizm,
- ⇒ izolacja.
- ⇒ wycofanie się,
- ⇒ codzienne uczucie zmęczenia i wyczerpania,
- ⇒ częste spoglądanie na zegarek,
- ⇒ wielkie zmęczenie po pracy,

¹⁰ L. Willan-Horla, *Wypalenie zawodowe u pracowników socjalnych*, [w:] *Działanie społeczne w pracy socjalnej na progu XX wieku*, E. Kantowicz, A. Glubiński (red.), Toruń 2003, s. 268.



- ⇒ utrata pozytywnych uczuć w stosunku do klientów,
- ⇒ przesuwanie terminów spotkań z klientami,
- ⇒ awersja do telefonów i wizyt klientów,
- ⇒ stereotypizacja klientów,
- ⇒ niezdolność do koncentrowania się na klientach i ich wysłuchania¹¹.

Wypalający się pracownicy z reguły stają się sztywni wobec przestrzegania przepisów i procedur ponieważ wyczerpanie nie pozwala na elastyczność lub zastanawianie się nad alternatywnymi sposobami działania tak niekiedy silnie niezbędnymi w pracy socjalnej. Po jakimś czasie wypalenie się wpływa na zdrowie psychiczne. Charakteryzuje się niskim poziomem energii, samooceny, niskim poziomem poczucia własnego sprawstwa oraz zaangażowania w pracę a ponadto nasileniem się fizycznych symptomów stresu oraz społecznym wycofaniem w sytuacji, kiedy wsparcie jest pracownikowi najbardziej potrzebne.

przyczyny <=> skutki

W wypaleniu zawodowym – **stan zmęczenia i wyczerpania emocjonalnego**, który jest końcowym wynikiem stopniowego procesu utraty złudzeń, czyli rozczarowania **jest odpowiedzią na niepowodzenie w realizacji oczekiwanego i pożądanego celu**.

Proces utraty złudzeń uwypukla **główną przyczynę wypalenia, poczucie porażki w egzystencjalnym poszukiwaniu sensu życia**. Jeśli ktoś nie czuje się oddany swojej sprawie, pracuje z ludźmi, lecz nie troszczy się o nich i nie jest emocjonalnie zaangażowany w swoją sprawę, to jest mało prawdopodobne, aby się wypalił. Jeśli jednak ktoś jest oddany swojej pracy, jeśli spodziewa się czerpać z pracy poczucie sensu swej egzystencji, a czuje, że poniósł porażkę, to prawdopodobnie jest to kandydat do wypalenia się¹².

Przyjmuje się, że **przyczynami powstawania zespołu wypalenia zawodowego są w równej mierze cechy osobowościowe i wynikający z nich stosunek do pracy jak też struktura i organizacja pracy**.

¹¹ J. Fengler, *dz. cyt.*, s. 87.

¹² M. Gramlewicz, *dz. cyt.*, s. 451.



Cechy osobowościowe, które sprzyjają pojawieniu się wypalenia to:

- ⇒ **niska samoocena i niepewność**, które powodują, że unika się informacji zwrotnych dotyczących funkcjonowania osobistego, zawodowego. Utrudnia to korygowanie błędów jak i uzyskiwania informacji o tym, co zostało dobrze zrobione,
- ⇒ **zaniżone poczucie własnej wartości**, trudności z opanowaniem własnych emocji, stałe oczekiwanie wzmocnień, potwierdzeń od innych są przyczyną załamywania się nawet w efekcie małych trudności. Silne negatywne emocje powodują obniżenie efektywności w pracy a to z kolei wpływa na poczucie kompetencji i wywołuje silny stres,
- ⇒ **bierność i zależność** powiązane z niską samooceną prowadzą do ciągłego poszukiwania potwierdzeń wsparcia co utrudnia samodzielne podejmowanie zadań,
- ⇒ **trudności w opanowaniu i kontrolowaniu emocji** zarówno sytuacjach związanych z realizacją zadań jak i w relacjach ze współpracownikami,
- ⇒ **autorytaryzm**, tendencje do nadmiernej rywalizacji, nierealistyczna ocena własnych możliwości, tendencje do ignorowania innych i do manipulacji.

Osobowości typu A i D szczególnie predestynują do wypalenia zawodowego

Na wypalenie zawodowe bardziej narażeni są ludzie o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli, niż ci o wewnętrznym jego umiejscowieniu. Na wypalenie narażone są bardziej osoby o pasywnym, defensywnym stylu radzenia sobie, niż te, które radzą sobie w sposób aktywny i konfrontacyjny

Osobowość typu A, dla której charakterystyczne jest nastawienie na współzawodnictwo, życie w wysokim poziomie stresu, wywołanym presją czasu, tendencja do zachowań rywalizacyjnych, wysoki poziom ambicji, agresywność i wrogość wobec innych. Osobowość typu A predestynuje do wypalenia zawodowego z powodu istniejącego przekonania o własnej wszechmocy i trudności w zaakceptowaniu własnych ograniczeń i porażek¹³.

¹³ S. Tucholska, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli, Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, KUL. Tucholska, Lublin 2009, s. 29; też, *Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym* http://www.kul.pl/files/37/www/Wypalenie_materialy.doc



Osobowość typu D cechuje:

stały stan wielu emocji negatywnych: stres, pesymizm, zamartwianie się, lęk, niepokój;

- negatywny stosunek do siebie, świata, innych, przyszłości;
- napięcie, brak komfortu w sytuacjach społecznych,
- mało społecznych powiązań
- ukrywanie emocji w sytuacjach społecznych¹⁴.

Stosunek do pracy jako źródło zespołu wypalenia:

- ⇒ **pierwotny brak motywacji do podjęcia pracy** oraz zanik motywacji w trakcie wykonywanej pracy brak poczucia kompetencji,
- ⇒ **nadmierne zaangażowanie w pracę** prowadzące do zacierania granic między pracą a życiem osobistym, między pracą a wypoczynkiem. Zjawisko zachwiania proporcji występuje często w nowo tworzących się instytucjach także w pracy skupiającej się na pomaganiu innym ludziom. Poświęcanie większości swojego czasu pracy bez zadbania o wypoczynek, regenerację sił fizycznych i psychicznych w krótkim czasie musi wywołać chęć oddalenia się zarówno od ludzi jak i od zadań,
- ⇒ **brak poczucia kompetencji i niemożność zdobycia ich**. Wybór pracy spowodowany na przykład przymusem ekonomicznym co powoduje, że nie jest się przygotowanym co skutkuje przeżywaniem frustracji z powodu złego wywiązywania się z obowiązków,
- ⇒ **kreowanie siebie jako osoby jedynej i niezastąpionej** jako kompensacja poczucia mniejszej wartości w połączeniu z tendencją do dominacji prowadzi do konfliktów wzrostu napięcia w zespole,
- ⇒ **zaangażowanie w pracę jako substytut życia osobistego**. Praca ma zapewnić zarówno związki uczuciowe z ludźmi jak i dać poczucie bezpieczeństwa, zaspokoić potrzebę ważności i kontroli. Nadmierna identyfikacja zawodowa pozwala na pewien czas wyciszyć problemy osobiste, ale nierozwiązane własne sprawy prędzej czy później dadzą znać o sobie. Żadna praca zawodowa nie zastąpi bliskich indywidualnych więzi.

¹⁴ J. Lipowska, *dz. cyt.*, s. 17-18.



Przyczyny wypalenia wynikające ze struktury i organizacji pracy:

- ⇒ **praca wymagająca znacznego zaangażowania osobistego** znacznej odpowiedzialności przy braku możliwości swobodnego wyboru realizacji zadań, staje się źródłem stałego niezadowolenia i napięcia a także wpływa negatywnie na możliwość zrealizowania potrzeby wpływu kontroli i na samorealizację,
- ⇒ **praca angażująca cały czas pracownika i wymagająca najwyższych kwalifikacji** może doprowadzić do wyczerpania możliwości psychicznych przez niezaspokajanie potrzeby aprobaty i akceptacji oraz ciągłej konieczności sprawdzania się,
- ⇒ **duże tempo pracy i fizyczne obciążenie** powodują wyczerpanie fizyczne a w efekcie także i psychiczne co wpływa na układ immunologiczny i może prowadzić do zaburzeń somatycznych,
- ⇒ **autokratyczny styl kierowania** tłumiący samodzielność skoncentrowany na kontroli, powoduje wzrost niepewności i lęku oraz ogranicza poczucie własnej kontroli i potrzebę odpowiedzialności i zaufania u podwładnych,
- ⇒ **zablokowanie komunikacji** zarówno między członkami zespołu jak i przełożonymi wpływa na całokształt relacji a zwłaszcza blokuje przekazywanie informacji zwrotnych oraz powoduje także wzrost agresji i rywalizacji,
- ⇒ **złe warunki lokalowe i materialne miejsca pracy,**
- ⇒ **niskie płace nieadekwatne do wysiłku i wykonywanej pracy,**
- ⇒ **niski status zawodowy w hierarchii społecznej¹⁵.**

Stosuje się też inną typologię czynników predestynujących do wypalenia zawodowego:

1. **indywidualne**
2. **związane z relacją między pracownikiem a pracą** - mające swoje źródło w niedopasowaniu (*mismatche*) między pracownikiem a organizacją.

Im większe jest to niedopasowanie, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia wypalenia zawodowego.

¹⁵ M. Gramlewicz, *dz. cyt.*, s. 461-463.



CZYNNIKI PREDESTYNUJĄCE DO WYPALENIA ZAWODOWEGO	
INDYWIDUALNE	ZWIĄZANE Z RELACJĄ MIĘDZY PRACOWNIKIEM A PRACĄ
<p>a) Czynniki związane z osobowością, temperamentem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nadwrażliwość, wysoka reaktywność, wysoki poziom neurotyzmu; • Zewnętrzne umiejscowienie kontroli; • Osobowość typu A lub D; • Perfekcjonizm; • Niepewność, chwiejność, słabe poczucie własnej tożsamości; • Sztywność, niska tolerancja na odmienność; • Zależność, niedostateczna autonomia • Słabe ego: brak samoświadomości, niski poziom samooceny (również własnych mechanizmów kontroli, służących ochronie), słaba kontrola emocji; • Niski poziom odporności psychicznej (<i>hardiness</i>); • Niska prężność (prężność – stały styl radzenia sobie z wyzwaniami i stresami w zmieniających się warunkach, łatwy powrót do wewnętrznej równowagi); <p>b) Czynniki związane z postawami i przekonaniem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idealistyczne podejście do pracy/mistycyzm zawodowy; • Nieracjonalne przekonania zawodowe; • Zbytne angażowanie w pracę, nieoddzielanie życia prywatnego od zawodowego; • Bierność wobec sytuacji trudnych, unikanie ich; • Niskie poczucie własnej skuteczności zawodowej; • Niskie poczucie własnej wartości; • Defensywność, postawa obronna; <p>c) Czynniki związane z brakami kompetencyjnymi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczne przygotowanie zawodowe, niskie kompetencje zawodowe; • Niska umiejętność radzenia sobie ze stresem, niskie kompetencje zaradcze; • Niskie kompetencje interpersonalne; • Niska inteligencja emocjonalna. 	<p>a) Obciążenie pracą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zbyt duża ilość pracy; • Zbyt trudna praca; • Brak odpowiednich zasobów i środków; • Niemożliwe do dotrzymania terminy; <p>b) Kontrola:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doświadczanie konfliktu pełnionej roli w organizacji; • Zbyt duża kontrola ze strony przełożonego, brak zasad i organizacji pracy; • Brak wpływu na wykonywaną pracę; • Odpowiedzialność bez uprawomocnienia; <p>c) Wynagrodzenie;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za niska płaca w stosunku do wkładanego wysiłku i płacy rynkowej, brak innych nagród; • Brak pochwał, brak uznania wysiłku i osiągnięć przez przełożonego, odbiorców usług, kolegów; • Dewaluowanie rodzaju pracy lub samego pracownika; <p>d) Wspólnota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izolowanie się od innych pracowników, bycie izolowanym; • Chroniczne konflikty, pojawiające się często animozje; • Brak szacunku w relacjach pracowniczych; <p>e) Sprawiedliwość:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dyskryminacja, stronniczość w ocenie bądź nagradzaniu; • Nadmierne faworyzowanie; • Nierównomierne rozłożenie obciążeń w pracy czy podziału pracy; • Oszukiwanie pracownika; <p>f) Wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konflikty o podłożu etycznym i moralnym; • Praca pozbawiona znaczenia;



Źródło: J. Lipowska, dz. cyt., s. 20-23.

Przyczyny wypalenia zawodowego w pracy socjalnej (skrótowa wersja):

- ⇒ niepowodzenie w realizacji oczekiwanego i pożądanego celu,
- ⇒ praca z ludźmi,
- ⇒ długotrwałe zaangażowanie w sytuacje obciążające pod względem emocjonalnym,
- ⇒ zbyt duża biurokratyzacja,
- ⇒ zbyt duża liczba środowisk,
- ⇒ występujące toksyczne relacje na linii przełożony – podwładny,
- ⇒ roszczeniowi klienci,
- ⇒ brak wsparcia pracowników socjalnych poprzez organizowanie spotkań supervizyjnych czy grup wsparcia
- ⇒ niski prestiż zawodu,
- ⇒ anonimowość,
- ⇒ wysokie wymagania stawiane w pracy, w stosunku do otrzymywanych z tego tytułu gratyfikacji¹⁶.

Istotny wpływ na rozwój wypalenia zawodowego mają także czynniki społeczne:

- ⇒ miejsce zamieszkania, ponieważ jak stwierdzono mniej na wypalenie zawodowe narażeni byli mieszkańcy wsi w porównaniu z mieszkańcami miast;
- ⇒ warunki mieszkaniowe;
- ⇒ problemy w rodzinie;
- ⇒ stosunki w rodzinie;
- ⇒ poczucie bezpieczeństwa finansowego¹⁷.

Profesja, jaką jest pracownik socjalny wskazuje, że ten zawód nie jest wolny od wystąpienia symptomów wypalenia zawodowego. **Najpoważniejszym źródłem zespołu wypalenia w pracy socjalnej są bezpośrednie kontakty z osobami objętymi opieką.** Osobiste problemy tych osób obciążone są najczęściej silnymi, negatywnymi emocjami: strachem, lękiem, obawami o swój los. Pracownik socjalny musi mniej lub bardziej angażować się w te problemy,

¹⁶P. Gierek, *Prestiż zawodu pracownika socjalnego w polskim systemie pomocy społecznej*, [w:] *Rola pracy socjalnej w przeciwdziałaniu zjawisku wykluczenia społecznego*, red. D. Błasiak, I. Piątkowska-Lipka, Katowice 2012, s. 37.

¹⁷M. Świdarska, *Ryzyko rozwoju wypalenia zawodowego wśród pracowników socjalnych*, „Pedagogika Rodziny” 2013/3, s. 40.



co może powodować u niej stan trwałego napięcia¹⁸. To z kolei może być i często jest podłożem zespołu wypalenia zawodowego.

Stres zawodowy w zawodach pomocowych jest przyczyną licznych negatywnych następstw.

Duża dawka stresu w zawodach społecznych tkwi w tym, że:

- ⇒ wykonują pracę z ludźmi, którzy potrzebują pomocy oraz wsparcia;
- ⇒ praca ta wymaga troski, odpowiedzialności oraz dawania siebie;
- ⇒ jest odczuwana ekspozycja społeczna związana z silną presją społeczeństwa;
- ⇒ częstym zjawiskiem jest brak wsparcia instytucjonalnego.

Głównymi stresorami w pracy osób świadczących usługi społeczne są:

- ⇒ duża liczba klientów;
- ⇒ negatywne emocje często wyrażane przez klientów;
- ⇒ świadomość często nieodwracalnych skutków własnych działań kierowanych do innych ludzi;
- ⇒ konieczność motywowania i przekonywania ludzi do działań wiążących się często dla nich z uczuciem dyskomfortu¹⁹.

Mechanizm wypalenia zawodowego działa na zasadzie błędnego kola przyczyn i skutków - symptomy wypalenia są zarówno jednym jak i drugim. Wzajemne oddziaływanie skutków i przyczyn wypalenia przebiega w trzech fazach:

1. W fazie pierwszej występuje nadmierne i długotrwałe obciążenie pracą, którego człowiek nie jest w stanie pokonać poprzez zwykłą aktywność. Rezultatem jest zmęczenie, irytacja i emocjonalne wyczerpanie.
2. W fazie drugiej pojawiają się negatywne zdehumanizowane formy zachowania się wobec współpracowników, cynizm, apatia i sztywność działania. Są one negatywną obroną przed stresem i przejawianą w formie emocjonalnego dystansowania się wobec problemów zawodowych.

¹⁸ M. Gramlewicz, *dz. cyt.*, s. 464.

¹⁹ M. Świdorska, *dz. cyt.*, s. 44.



3. W fazie trzeciej, zwanej „wypaleniem terminalnym” występują już trwałe zmiany w postawach i motywacji.

Koncentracja na rozwiązaniach, charakterystyczna dla interwencji kryzysowej, pozwala uznać wypalenie za punkt zwrotny, który jest znakomitą okazją do dokonania przewartościowania życia zawodowego, celów, kierunków rozwoju, ideałów i wzorców.

metody przeciwdziałania

Skuteczne działania obniżające ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego powinny uwzględniać przedsięwzięcia realizowane zarówno przez pracownika, jak i jego zakład pracy²⁰.

Zapobieganie i zwalczanie zespołu wypalenia może odbywać się na trzech poziomach:

- ⇒ **indywidualnym** – zapobiega się negatywnym psychologicznym skutkom stresu poprzez odwołanie się do jednostkowych (osobistych) reakcji na czynniki stresujące;
- ⇒ **indywidualno-instytucjonalnym** – wiodącą rolę odgrywają na tym poziomie działania zwiększające odporność pracownika na stresory zawodowe w miejscu pracy
- ⇒ **instytucjonalnym** – działania koncentrują się na podniesieniu jakości i obniżeniu kosztów pracy.

Podkreśla się, że w profilaktyce i zwalczaniu jego następstw podstawowe znaczenie mają **indywidualne zasoby jednostki oraz organizacyjne. Istotne stają się zatem metody wspierające ich poznanie. Metody zapobiegania wypaleniu zawodowemu i zwalczania go mogą się dzielić na 3 grupy:**

I. Wzmacniania kompetencji indywidualnych:

- ⇒ Warsztaty edukacyjno-rozwojowe
 - a) relaksacji,
 - b) zarządzania czasem,
 - c) asertywności,
 - d) terapii racjonalno-emotywniej,
 - e) umiejętności interpersonalnych i społecznych,
 - f) pracy w zespole,
- ⇒ Warsztaty profilaktyki i leczenia wypalenia zawodowego
 - ⇒ redefinicja celów zawodowych

²⁰ E. Kędra, K. Sanak, 2013



- ⇒ kryteriów sukcesów
- ⇒ urealnienie oczekiwań związanych z pracą
- ⇒ Coaching indywidualny, coaching kariery
- ⇒ Mentoring
- ⇒ Superwizja
- ⇒ Podwyższanie kompetencji zawodowych
- ⇒ Aktywne dbanie o rozwój kompetencji zaradczych
- ⇒ Korzystanie ze wsparcia rodziny i współpracowników
- ⇒ Dbanie o zdrowie fizyczne, rozwój duchowy, zainteresowania

II. Działań organizacyjnych

- ⇒ Promowanie równowagi między pracą a życiem rodzinnym
- ⇒ Wzmacnianie zaangażowania
- ⇒ Zachęcanie do wykorzystywania różnorodnych umiejętności i talentów
- ⇒ Zachęcanie do rozwoju zawodowego
- ⇒ Wdrożenie odpowiednich praktyk menedżerskich: feedback, coaching, wsparcie autonomii, wdrażanie i promowanie wsparcie przełożonego
- ⇒ Wzmacnianie zasobów:
 - a) kontrola sprawowana nad pracą – autonomii
 - b) możliwości rozwoju
 - c) udziału w podejmowaniu decyzji
 - d) różnorodności zadań
- ⇒ Zmniejszanie obciążeń pracy:
 - a) przeciążenia pracą,
 - b) presji czasu
 - c) zagrożenia bezpieczeństwa;
- ⇒ Nagradzanie osiągnięć

III. Zwiększania dopasowania pracownika do organizacji

- ⇒ Identyfikacja obszarów niedopasowania między pracownikiem a organizacją w kategoriach:
 - a) obciążenie pracą,
 - b) kontrola,
 - c) wynagrodzenie,
 - d) wspólnota,
 - e) sprawiedliwość,
 - f) wartości
- ⇒ Wypracowanie rozwiązań możliwych do wdrożenia na poziomie pracownika i organizacji²¹.

²¹ J. Lipowska, *dz. cyt.*, s. 33-35.



Wyróżnić można jeszcze jedną typologię metod profilaktyki i zwalczania wypalenia zawodowego: **grupowe i indywidualne:**

- ⇒ **pomoc grupowa, np. warsztaty w modelu egzystencjonalnym;**
- ⇒ **pomoc indywidualna np. coaching kariery, mentoring, superwizja.**

- ⇒ **Pomoc grupowa.** Wartość pomocy grupowej jest o tyle mocniejsza niż pracy indywidualnej, iż daje sposobność do przepracowywania własnych trudności na żywym materiale – w sytuacjach grupowych. Oprócz tego, że grupa daje wsparcie i informacje zwrotne, to zwiększa poczucie pewności siebie indywidualnych uczestników dzięki doświadczaniu tu i teraz. Zapobieganie wypaleniu zawodowemu przez uczestnictwo w grupach rozwojowych ma duże szanse powodzenia m.in. ze względu na doświadczanie uniwersalności problemu.
- ⇒ **Pomoc indywidualna.** Relatywizowanie i pomijanie norm we współczesnym świecie stawia człowieka przed koniecznością odkrywania i respektowania własnej tożsamości. Staje się to pobudką do poszukiwania struktur, które integrują zachowanie jednostki i określają jej tożsamość. Jest to w centrum zainteresowania głównych kierunków i szkół psychologicznych. Kontakt „face to face” szybciej niż przy pomocy grupowej może zagwarantować atmosferę otwartości i zaufania.



Bibliografia

Bańka A., *Czynniki „wypalenia się” zawodowego u pracowników zajmujących się pomaganiem ludziom*, [w:] A. Bańka (red.) *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*, Poznań 1992

Fengler J., *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2001

Gierek P., *Prestiż zawodu pracownika socjalnego w polskim systemie pomocy społecznej*, [w:] *Rola pracy socjalnej w przeciwdziałaniu zjawisku wykluczenia społecznego*, red. D. Błasiak, I. Piątkowska-Lipka, Katowice 2012

Gramlewicz M., *Zjawisko wypalenia zawodowego wśród pracowników zajmujących się pracą socjalną* „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne” 2012 nr 1

Grodecka J., Kałucka R., Sarzała K., Żukiewicz A., *Standard interwencji kryzysowej*

http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SIK_2601.pdf

Korlak-Lukasiewicz A. *Problem wypalenia zawodowego u pracowników socjalnych*, „Praca So

Lipowska J., *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych*, Poznań 2016

<https://repozytorium.amu.edu.pl>

Marslach C., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa 2009

Rongińska T., Gaida W.A., *Strategie radzenia sobie z obciążeniem w pracy zawodowej*, Zielona Góra 2003

Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny mechanizmy zapobieganie*, Warszawa 2000

Świdarska M., *Ryzyko rozwoju wypalenia zawodowego wśród pracowników socjalnych*, „Pedagogika Rodziny” 2013/3

Tucholska S., *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, KUL. Tucholska, Lublin 2009

Tucholska S., *Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym*

http://www.kul.pl/files/37/www/Wypalenie_materiały.doc

Willan-Horla L., *Wypalenie zawodowe u pracowników socjalnych*, [w:] *Działanie społeczne w pracy socjalnej na progu XX wieku*, E. Kantowicz, A. Głubiński (red.), Toruń 2003

