

dr Ewa Ziarek

Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna Nr 3

w Lublinie

## **ZAGROŻENIE WYPALENIEM ZAWODOWYM U PRACOWNIKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ**

(Artykuł opublikowany [w:] Poleszak W. (red.) *Pomoc osobom wykluczonym społecznie*. Fundacja Kultury Chrześcijańskiej „Artos”, Lublin 2007, s. 59 – 69)

W ciągu kilkunastu ostatnich lat wielu badaczy zwraca uwagę na nowy rodzaj stresu związanego z pracą – na specyficzne wyczerpanie emocjonalne i zawodowe, w szczególności sposób ujawniające się w zawodach związanych z niesieniem pomocy innym ludziom (helping professions). Najbardziej narażone na ten rodzaj stresu są osoby pracujące w sektorze pomocy społecznej, w służbie zdrowia oraz zajmujące się wychowaniem, ponieważ działają one w obszarze „psychologicznie ryzykownym” i niezależnie czy są tego świadome czy nie, często cierpią a w ich funkcjonowaniu widać tego konsekwencje.

U wielu osób już po krótkim okresie pracy mogą pojawić się oznaki depresji albo utraty wiary we własne możliwości. Wykazują one brak zainteresowania pracą, stają się bierne, popadają w rutynę i nie chcą brać na siebie odpowiedzialności. Budują wokół siebie bariery ochronne, ich stosunek do osób, którymi się opiekują robi się chłodny i bezduszny a ich początkowe motywacje i ideały stają się coraz bardziej odległe. Wzrasta częstość i siła napięć emocjonalnych w rodzinie i nasilają się konflikty z kolegami. Ich poczucie tożsamości zawodowej staje się coraz bardziej niejednoznaczne a samoocena spada. Zaczynają narzekać na regularne zaburzenia psychosomatyczne.

Tę mieszaninę objawów fizycznych, przeżyć psychicznych i zachowań nazywa się zapożyczonym z angielskiego określeniem „burnout” tłumaczonym jako „wypalenie”.

Zespół wypalenia kojarzy się z metaforycznymi określeniami takimi jak: „ostatnie migotanie płomyka”, „skorupka pusta i zużyta”, „usychające gałęzie”, „szare zimne popioły”

(Maslach, za Sandrin 2006).

Potencjalnie narażone na wypalenie zawodowe są osoby, które przez dłuższy czas mają do czynienia z dużą liczbą ludzi potrzebujących pomocy, które dzień po dniu muszą pomagać zgnębionym i cierpiącym z powodu różnorodnych problemów. W takiej sytuacji są często pracownicy pomocy społecznej.

Nie wszystkie osoby wykonujące pracę polegającą na specyficznym byciu „stróżem brata swego” ulegają opisywanemu zjawisku. Najbardziej narażone na wypalenie są osoby,

które rzucają się wir pracy z największym entuzjazmem, ze wzniosłymi ideałami, z silną motywacją a w konfrontacji z realiami pracy ich nadzieje i oczekiwania spełniają się w niewielkim stopniu. Stopniowo to, co wcześniej posiadało wartość zaczyna być poddawane w wątpliwość albo traktowane ze zubożeniem czy wręcz cynizmem. Cel, dla którego ktoś pracował i wizja świata, jaka nadawała jego życiu sens często zostają w swoim znaczeniu zafałszowane bądź przedstawiane w niekorzystnym świetle.

Koszty zjawiska wypalenia są wysokie nie tylko dla osoby bezpośrednio zainteresowanej ale również i dla pracodawcy, ze względu na fakt, że wydajność pracownika doświadczającego tego procesu znacząco spada (nie licząc cierpienia przed którym się broni). Następstwa negatywnych zmian, jakich doświadcza pracownik dotyczą też podopiecznych, którym oferuje on coraz gorszą obsługę i często zdehumanizowane traktowanie. Ich niezadowolenie odczuwa pracownik, co jeszcze bardziej zwiększa jego frustrację i brak satysfakcji z wykonywanej pracy oraz niepozytywną ocenę siebie. W ten sposób błędne koło się zamyka.

Negatywne konsekwencje procesu wypalenia zawodowego odnoszą się nie tylko bezpośrednio do pracownika doświadczającego tego zjawiska i jego podopiecznych, ale także instytucji w której pracuje, jego własnej rodziny i przyjaciół a pośrednio całego społeczeństwa. Istotna jest zatem świadomość istnienia takiego zjawiska oraz podejmowanie działań zapobiegających jego występowaniu.

W dalszej części niniejszego opracowania zostanie przedstawione zagadnienie stresu zawodowego i wypalenia zawodowego, czynniki ryzyka i czynniki chroniące przed wypaleniem zawodowym oraz sposoby przeciwdziałania temu zjawisku.

## **I. STRES ZAWODOWY**

Wypalenie zawodowe pojawia się najczęściej w sytuacji działania przewlekłego stresu charakterystycznego dla zawodów społecznych. Jednym z głównych warunków pojawienia się stresu psychologicznego jest sytuacja, gdy jednostka inwestuje swoje zasoby i nie otrzymuje oczekiwanych efektów. Stres zawodowy wynika więc z braku odpowiednich relacji między wymaganiami środowiska i rodzajem wykonywanej pracy zawodowej a zasobami osobistymi i społecznymi, jakimi człowiek dysponuje, w tym jego osobistymi wartościami (Gaś 2001; Hobfoll 1988; Ogińska –Bulik 2006; Sęk 2004 a).

Przez **stres zawodowy** rozumie się subiektywną, negatywną reakcję na te aspekty pracy zawodowej, które zagrażają samoocenie pracownika oraz jego dobremu samopoczuciu (za: Gaś 2001).

Dla różnych zawodów a nawet specjalności zawodowych można wyodrębnić różne stresory i obszary obciążeń zawodowych oraz obiektywne warunki wykonywania zawodu, z uwzględnieniem płci, wieku oraz stażu pracy w danym zawodzie. Będzie o nich mowa w dalszej części niniejszego opracowania.

W procesie radzenia sobie ze stresem zawodowym ludzie mogą wykorzystywać różne sposoby i techniki. Szczególnie ważne jest posiadanie źródeł wsparcia społecznego, które jest jednym z najistotniejszych czynników chroniących. Osoby pracujące w trudnych warunkach doświadczają w różnym stopniu własnej skuteczności w radzeniu sobie z sytuacjami stresującym. Posiadanie **kompetencji zaradczych** umożliwiających efektywne poradzenie sobie z trudnymi sytuacjami w pracy zwiększa poczucie własnej skuteczności, co może z kolei wpłynąć korzystnie, w toku powtórnych ocen sytuacji stresowej, na percepcję własnych kompetencji zawodowych i poprawić obraz siebie jako profesjonalisty a w efekcie przeciwdziałać wypaleniu.

Powtarzające się natomiast **doświadczenie braku skuteczności** w radzeniu sobie ze stresem zawodowym uniemożliwia rozwój sił odpornościowych organizmu i jest powodem powstania zgeneralizowanego poczucia bezradności oraz obniżenia poczucia własnej skuteczności zawodowej. Zatem brak skutecznych sposobów radzenia sobie ze stresem oraz brak wsparcia zewnętrznego sprzyjają szybkiemu rozwojowi niekorzystnych zjawisk psychicznych i fizycznych oraz destrukcyjnych zachowań pracownika.

Doświadczany przez pracowników pomocy społecznej stres zawodowy jest w dużym stopniu **stresem zadaniowym** stąd można przypuszczać, że w procesie radzenia sobie z nim bardziej efektywne będą strategie nastawione na rozwiązywanie problemów niż strategie nastawione na emocje i mechanizmy obronne unikania (Sęk 2001 a).

Często jednak w sytuacjach stresowych pracownicy stosują **strategie obronne**, których celem jest uniknięcie nieprzyjemnych doznań oraz osiągnięcie pozorów skuteczności i satysfakcji zawodowej. Utrzymujące się przez dłuższy czas i kumulujące się stresory prowadzą w konsekwencji do zagrożenia kompetencji profesjonalnej pracownika i pojawienia się zespołu objawów, które określa się jako syndrom wypalenia zawodowego.

## II. WYPALENIE ZAWODOWE

Zjawisko wypalenia zawodowego jest stosunkowo nowym pojęciem w psychologii. Pierwszy zidentyfikował je w latach 70-tych dwudziestego wieku Herbert Freudenberg, opisując wyczerpanie fizyczne i emocjonalne pracowników socjalnych. Obecnie uważa się, że wypalenie zawodowe **nie dotyczy każdej grupy zawodowej**. Termin ten stosuje się do opisanego objawów pojawiających się u osób wykonujących zawody, w których bliski, pełen zaangażowania kontakt interpersonalny oraz cechy osobowości profesjonalisty stanowią podstawowe narzędzia pracy, decydujące o poziomie wykonywania zawodu i osiąganych sukcesach (Tokarz, Nęcka 1997).

Christina Maslach (2004) – wiodąca badaczka wypalenia zawodowego, ujmuje przedmiotowe zjawisko wielowymiarowo. Według jej koncepcji **wypalenie zawodowe to psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób, pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób**. Chodzi tu m.in. o pracowników socjalnych, nauczycieli, lekarzy, pielęgniarki, psychologów, terapeutów, księży, policjantów - osoby, które charakteryzuje wysoka personalizacja, silna motywacja do pracy i zaangażowanie. Wiodącym motywem ich aktywności zawodowej jest pomaganie ludziom i wywieranie istotnego wpływu na ich życie. Chcą oni zrobić coś dla ludzi a czasem z innymi ludźmi. Kadushin (za: Pines, 2004) nazwał tę motywację terminem „etyką poświęcenia”, która tak uwzniośla motywację pomagania ludziom, że pracę uważa się za powołanie a nie za zawód.

**Wyczerpanie emocjonalne** odnosi się do poczucia danej osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone. Jest to tzw. komponent stresowy syndromu wypalenia.

**Depersonalizacja** dotyczy negatywnego, bezdusznego lub zbyt obojętnego reagowania na innych ludzi, którzy zwykle są odbiorcami usług danej osoby lub przedmiotem opieki z jej strony. Jest to komponent wyznaczający stosunek do innych osób.

**Obniżone poczucie dokonań osobistych** odnosi się do spadku poczucia własnej kompetencji i sukcesów w pracy jako reakcji na niepowodzenia w radzeniu sobie ze stresem zawodowym i niezadowoleniem z własnych osiągnięć. W tym wymiarze zawiera się komponent samooceny (Maslach 2004).

Ujęcie Ch. Maslach koncentruje się na interpersonalnej analizie zjawiska wypalenia i roli relacji w jego powstawaniu. Badaczka zwraca uwagę na rolę „klienta” w powstawaniu zjawiska wypalenia, zwłaszcza jego niezadowolenia i negatywnych informacji zwrotnych (nie zawsze opartych na faktach) udzielanych pomagającemu. Podkreśla też negatywny wpływ

zbyt dużej liczby podopiecznych i przeciążenia ich sprawami, braku środków na skuteczną pomoc oraz niedociągnięć organizacyjnych na proces wypalania się pracowników.

Natomiast Freudenberg (2004) podkreśla znaczenie wyczerpania emocjonalnego, fizycznego i psychicznego w powstawaniu tego zjawiska. Jego zdaniem „wypalenie to krańcowy stan wyczerpania, spowodowany nadmiernym zapotrzebowaniem na energię i wszelkie zasoby jakimi dysponuje jednostka” (tamże, s.19). Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że pojęcie wyczerpania zakłada uprzedni stan wysokiego pobudzenia, który charakteryzuje osoby mające predyspozycje do wypalenia zawodowego.

### **III. ROZWÓJ PROCESU WYPALENIA ZAWODOWEGO I JEGO SYMPTOMY**

W ciągu ostatnich dwudziestu lat opracowano wiele modeli obrazujących proces rozwoju wypalenia zawodowego. Wspólną ich cechą jest to, że ujmują one rozwój syndromu wypalenia jako proces przebiegający zasadniczo przez trzy fazy:

- **powstawanie i kumulowanie się stresorów**
- **pojawianie się zmian emocjonalnych wywołanych owymi stresorami**
- **zmiana postaw i zachowań na dysfunkcjonalne** (por. Gaś 2001).

W początkowym okresie pracy zawodowej pracownika cechuje zazwyczaj entuzjazm, związany z wielkimi oczekiwaniami i nadziejami, któremu towarzyszy silna motywacja do pracy, duża energia do działania i zaangażowanie w sprawy zawodowe. Pojawiające się w toku pracy osobiste, zawodowe i ogólnospołeczne stresory ( n.p. trudne warunki pracy, brak wsparcia ze strony współpracowników i specjalistów, inne niż oczekiwane reakcje klientów itp.) sprzyjają pojawieniu się negatywnych doświadczeń. Jako reakcję na nie pracownik zwiększa wysiłki i nakłada na siebie nowe obciążenia aby sprostać stawianym sobie wymaganiom. Powoduje to coraz większe zmęczenie i chroniczne napięcie. W efekcie pojawiają się stany psychologiczne, które najpierw mogą obejmować poczucie niespełnienia osobistego oraz uczucie przeciążenia a następnie poczucie niespełnienia zawodowego oraz towarzyszące mu uczucie wyczerpania fizycznego, psychicznego i intelektualnego.

Właściwą reakcją na powyższy stan jest racjonalna, realistyczna ocena sytuacji i głęboka refleksja nad własnym zawodem. Jeżeli jednak to nie nastąpi to wówczas pojawiają się pierwsze symptomy nadmiernego, obronnego dystansowania się, przechodzące stopniowo

w coraz bardziej drastyczne formy depersonalizacji podopiecznych – ich przedmiotowego traktowania, jawnego etykietowania, upokarzania.

Warto podkreślić, że ten typ reakcji obronnych na stres zawodowy powoduje, że objawy wypalenia stają się dotkliwe dla dużych grup społecznych, stąd często na tym etapie pojawiają się reakcje zwrotne, zawierające negatywną ocenę poziomu przygotowania, motywacji lub kompetencji pracownika. Gdy tym nasilonym zjawiskom zaczyna towarzyszyć coraz większe poczucie pokrzywdzenia, niekompetencji i poczucie utraty sensu pracy ze strony pracownika mamy do czynienia z pełnym zespołem wypalenia zawodowego.

W fazie pełnego rozwoju wypalenie zawodowe ma postać syndromu, który można ująć w **trzy kategorie objawów:**

- wyczerpanie emocjonalne, psychiczne i fizyczne
- depersonalizacja podmiotów interakcji zawodowej i związany z tym cynizm
- obniżone poczucie satysfakcji zawodowej, aż do poczucia utraty sensu pracy i rezygnacji z jej wykonywania (dążenie do zmiany zawodu lub starania o przejście na rentę) (Gaś 2001; Maslach 2004; Sęk 2004).

M. Burish wyróżnia kilka grup symptomów syndromu wypalenia zawodowego:

1. Symptomy o charakterze ostrzegawczym, które mogą odnosić się do zwiększonego zaangażowania w pracę i wzrostu aktywności (n.p. przyjmowanie nowych zobowiązań i związany z tym ciągły brak czasu, ograniczanie kontaktów interpersonalnych, poczucie niezastąpienia czy niedostrzeganie porażek) jak też do nasilającego się zmęczenia (objawiającego się m. in. spadkiem aktywności, nasilającą się wypadkowością w pracy czy ogólnym przemęczeniem).

2. Obniżenie poziomu zaangażowania we wszystkich obszarach aktywności zawodowej.

3. Intensywne, często skrajne reakcje emocjonalne przyjmujące postać agresywną (impulsywność, negatywizm, konfliktowość, wrogość wobec otoczenia itp.) lub też postać depresyjną (zanik optymizmu, spadek odporności, poczucie osamotnienia, lęk itd.).

4. Spadek sprawności podstawowych funkcji psychicznych, głównie motywacyjnych i intelektualnych.

5. Ograniczenie zaangażowania emocjonalnego w relacjach interpersonalnych i kontaktach społecznych.

6. Stopniowe narastanie objawów psychosomatycznych w zakresie funkcjonowania układu trawiennego i krążenia, pojawienie się zaburzeń w funkcjonowaniu seksualnym oraz skłonność do popadania w uzależnienie.

7. Stan rozpacz, prowadzący do wycofania się z życia, brak nadziei i skrajny pesymizm wobec przyszłości, prowadzący do myśli i czynów samobójczych (za: Gaś 2001).

#### **IV. ŹRÓDŁA WYPALENIA ZAWODOWEGO ORAZ CZYNNIKI RYZYKA**

Badacze zajmujący się zjawiskiem wypalenia zawodowego uważają, że proces ten może być spowodowany różnymi czynnikami, a zwłaszcza:

- niepowodzeniem w realizacji oczekiwanego i pożądanego celu;
- samym faktem pracy z ludźmi w pewien określony sposób
- długotrwałym zaangażowaniem w sytuacji obciążającej emocjonalnie ( Sęk, 2004).

Interesujące jest także ujęcie zagadnienia w podejściu egzystencjalnym, według którego zasadniczą przyczyną wypalenia zawodowego jest niepowodzenie w egzystencjalnym poszukiwaniu sensu życia. Zwolennicy tej orientacji teoretycznej uważają, że każdy człowiek ma potrzebę znalezienia sensu w życiu. Chce wierzyć, że to co robi jest pożyteczne i ważne, a przez to on sam i jego życie jest wartościowe i ma sens. V. E. Frankl uważa, że dążenie do znalezienia sensu jest główną siłą motywacyjną człowieka. W przeszłości odpowiedzi na pytania egzystencjalne człowieka poszukiwano w religii, współcześnie coraz częściej poszukuje się jej w obszarze aktywności zawodowej. Dlatego też zdaniem M. Pines (2004) wypalenie następuje najczęściej u ludzi mających ambitne cele i duże oczekiwania w momencie podjęcia pracy.

Kiedy wysoko wykwalifikowanemu pracownikowi, o silnej motywacji, który identyfikuje się za swoją pracą i spodziewa się czerpać z niej poczucie sensu istnienia nie udaje się zrealizować celów zawodowych i osobistych oraz gdy czuje się niezdolny do skutecznego działania wówczas staje się podatny na wypalenie.

C. Chernis uważa natomiast, że głównym źródłem wypalenia jest niezdolność profesjonalistów do wytworzenia poczucia kompetencji i własnej skuteczności. Stresory (takie jak: nadmierne obciążenie pracą, brak wsparcia ze strony administracji, biurokratyczne ograniczenia, klienci, którzy stawiają opór czy nie wykazują poprawy) są bardzo frustrujące nie tylko dlatego, że nie pozwalają na skuteczne osiągnięcie zamierzonych celów ale głównie

dlatego, że wywołują u profesjonalistów poczucie, że to co robią jest bez znaczenia. Niewykorzystanie posiadanych kompetencji uniemożliwia bowiem pracownikom doświadczenia znaczenia własnej pracy a przez to doświadczenia własnej ważności i poczucia sensu życia (Pines 2004).

W zawodach, w których osobiste zaangażowanie i bliski kontakt są jednym z podstawowych narzędzi pracy istnieje niebezpieczeństwo nadmiernego obciążenia emocjonalnego. Jednak duże wymagania emocjonalne stają się przytłaczające i są przyczyną wypalenia zawodowego tylko wówczas, gdy nie można reagować na nie w sposób zadawalający. Jeżeli osoba nie posiada odpowiednich kompetencji zaradczych w przeciwdziałaniu wyczerpaniu emocjonalnemu to może się pojawić subiektywne doświadczenie porażki, które sprzyja wypaleniu zawodowemu.

Jednym z podstawowych czynników przesądzających o tym, czy osoba o wysokim poziomie motywacji zawodowej osiągnie sukces i uzyska poczucie znaczenia czy też będzie jej towarzyszyło poczucie porażki w realizacji celów życiowych, prowadzące do wypalenia jest sposób spostrzegania przez nią środowiska pracy.

Wspierające środowisko pracy, w którym przeważają czynniki pozytywne (zwłaszcza autonomia, środki adekwatne do wymagań pracy oraz wsparcie) stwarza warunki do realizacji celów i oczekiwań pracownika. Pozwala mu to doświadczyć sukcesu zawodowego, buduje poczucie znaczenia i nadaje sens egzystencji czego efektem jest wzrost motywacji do pracy.

W środowisku stresującym, w którym przeważają czynniki negatywne, pracownik nie może zrealizować swoich celów i oczekiwań. Towarzyszy mu poczucie porażki i niespełnienia, co prowadzi do utraty poczucia sensu i do wypalenia zawodowego.

Z badań wynika (por. Fengler 2000), że najbardziej destrukcyjne czynniki związane ze środowiskiem pracy to: nadmierny zakres obowiązków i przeciążenie pracą, sprzeczne wymagania, duży ciężar decyzji, poczucie winy z powodu zapewnienia niedostatecznej pomocy, naciski środowiskowe i biurokratyczne, kłopoty administracyjne, nadmierne obciążenie obowiązkami społecznymi.

**W środowisku pracowników pomocy społecznej** wypaleniu zawodowemu sprzyjają następujące czynniki:

- ◆ zbyt duża odpowiedzialność,
- ◆ brak uznania ze strony przełożonych i klientów,

- ◆ niezadowolenie z przełożonych,
- ◆ trudności w komunikacji,
- ◆ brak wsparcia ze strony współpracowników,
- ◆ obciążenia zawodowe i niezadowolenie z pracy,
- ◆ niedbałość w pracy,
- ◆ duża liczba zwolnień chorobowych i ciągle poszukiwanie nowej pracy,
- ◆
- ◆ nierealne wyobrażenia o zarobkach,
- ◆ nierozwiązane problemy osobiste
- ◆ podwyższone spożywanie alkoholu, narkotyków
- ◆ problemy strukturalne w miejscu pracy
- ◆ konflikty między celami osobistymi i celami instytucji (Fengler 2000).

Długotrwałe borykanie się z negatywnymi zjawiskami w środowisku pracy powoduje wzrost napięcia emocjonalnego, wyczerpanie i subiektywne doświadczenie porażki, które może prowadzić do wypalenia.

Oprócz szczególnie obciążających cech środowiska pracy w powstawaniu wypalenia zawodowego istotną rolę odgrywają również cechy indywidualne pracownika, które mają wpływ na sposób percepcji i interpretacji otaczającej rzeczywistości. Są to m. in. niska samoocena i samoakceptacja, niski poziom autonomii, idealizm, wysoki perfekcjonizm, zbyt duża wrażliwość, nadmierne ambicje czy też nieracjonalne, skrajne przekonania.

## V. ZAPOBIEGANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU I CZYNNIKI CHRONIĄCE

Wyjaśnienie zjawiska stresu zawodowego oraz rozwoju syndromu wypalenia zawodowego ma znaczące konsekwencje praktyczne. Istotne jest zwłaszcza wykorzystanie zidentyfikowanych prawidłowości do zapobiegania pojawianiu się tych zjawisk, a jeżeli już zaistnieją – do skutecznego radzenia sobie z nimi.

W tym procesie szczególnie istotne jest wyposażenie pracowników w kompetencje zaradcze, pozwalające na skuteczne radzenie sobie ze stresem zawodowym oraz tworzenie sprzyjających warunków w środowisku pracy.

Do czynników chroniących w środowisku pracy należą: autonomia i różnorodność działań; efektywność środków, którymi pracownik dysponuje; możliwość wpływu na politykę instytucji; pozytywne relacje interpersonalne, doświadczanie konstruktywnej współpracy i wsparcia społecznego oraz pozytywne informacje zwrotne, zwłaszcza od podopiecznych.

W instytucjach udzielających pomocy o charakterze psychologiczno-społecznym bardzo istotna jest **rola przełożonych**. W zakresie ich kompetencji istnieje możliwość podejmowania działań, które sprzyjają prawidłowej organizacji pracy oraz tworzeniu warunków i klimatu przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. W tym celu warto:

- Werbować wolontariuszy;
- Analizować możliwości obciążania nowych współpracowników w okresie próbnym;
- Sprawdzać w momencie przyjmowania do pracy, czy potencjalny pracownik posiada autentyczny cel moralny;
- Dawać współpracownikom wiele okazji do wykazania się;
- Doceniać dokonania pracownika, również przez zapewnienie awansu zawodowego;
- Redukować czas pracy współpracowników, na przykład przez obowiązkowe przerwy między rozmowami z klientami;
- Promować silne wsparcie grupowe;
- Tworzyć poczucie wspólnoty i współodpowiedzialności za miejsce pracy m.in. przez wspólny początek pracy w czasie odprawy w zespole i przez wspólny jej koniec;
- Stwarzać możliwość częstszych krótkich urlopów; przełożony może motywować do tego na przykład przez własną aktywność związaną z pracą i czasem wolnym;
- Rozmawiać w zespole o procesie wypalenia;
- Dawać możliwość uczestniczenia w szkoleniach doskonalących;

- Promować zatrudnianie pracowników w niepełnym wymiarze; wspierać współpracowników, gdy dążą do zatrudnienia niepełnowymiarowego;
- Zachęcać współpracowników do fizycznej aktywności (jogging, sport itp.) oraz samemu być aktywnym (Fengler 2000; Sandrin 2006).

Zjawiskiem, które w decydujący sposób wpływa na zdrowie i zadowolenie ludzi oraz sprawia, że potrafią oni nie poddawać się stresującemu wpływowi traumatycznych wydarzeń życiowych jest konstruktywna współpraca w zespole i doświadczanie wsparcia społecznego. Czynniki pomocnicze w pracy zespołów są m.in.: otwarta informacja zwrotna o tym, jaki skutek wywiera się na innych poprzez własne zachowanie; otwartość w okazywaniu uczuć ale też umiejętność samokontroli; doświadczanie wspólnoty cierpienia i obciążenia obowiązkami; budzenie nadziei i motywacji do wysiłku w wyniku optymistycznych przeżyć innych osób; doświadczanie bycia dla innych ważnym, wspierającym psychicznie partnerem; doradzanie i kierowanie; uczenie się na podstawie identyfikacji z innymi członkami grupy (Fengler 2000).

Sandrin (2006), bazując na wynikach badań C. Chernissa przedstawia zalecenia, które w zasadniczy sposób zmniejszają ryzyko wystąpienia zespołu wypalenia. Jego zdaniem należy:

- ◆ doskonalić środowisko pracy;
- ◆ stwarzać warunki do rozwoju indywidualnych zainteresowań pracowników;
- ◆ rozwijać kompetencje zaradcze – ustawicznie podnosić kwalifikacje i kompetencje zawodowe;
- ◆ pomagać w bardziej satysfakcjonujący sposób pracować z najtrudniejszymi klientami;
- ◆ rozwijać umiejętności negocjowania w pracy;
- ◆ dobierać personel w bardziej racjonalny sposób i odpowiednio przygotowywać go do planowanych obowiązków;
- ◆ zapewnić większą samodzielność a jednocześnie lepsze wsparcie (uznanie i pozytywne informacje zwrotne, przede wszystkim ze strony przełożonych);
- ◆ pomagać w rozwijaniu indywidualnego, twórczego myślenia i umiejętności rozwiązywania problemów, eliminując odtwórcze, rutynowe działania;

- ◆ nowozatrudnionych pracowników kierować do pracy z osobami dobrze wykonującymi powierzone im obowiązki, kompetentnymi i stymulującymi do rozwoju;
- ◆ pozostawiać profesjonalście wiodącą rolę w planowaniu pracy i dokonywaniu zmian;
- ◆ starać się utrzymywać równowagę pomiędzy życiem rodzinnym a pracą; obowiązkami i rozrywką.

Wypaleniu zawodowemu zapobiega także odpowiednie nastawienia wobec życia - postawa doznawania, pozytywna ocena zdarzeń i zmiany we własnej osobie. Istotny jest także optymizm życiowy oraz dojrzała filozofia zawodowa, w której najważniejsza jest akceptacja obciążeń zawodowych, świadomość konieczności ciągłego rozwoju i doskonalenia siebie.

Profesjoniści zajmujący się problematyką wypalenia zawodowego coraz częściej zwracają uwagę na to, jak ważne jest nadawanie znaczenia własnej pracy, doświadczania egzystencjalnego sensu wykonywanych czynności w zapobieganiu stresowi zawodowemu i wypaleniu. Mając poczucie znaczenia własnej pracy można oddziaływać na swoje przeżycia i samopoczucie przez doskonalenie relacji interpersonalnych, nasycenie ich życzliwością, empatią co skutkuje postawą opieki i troski wobec innych ludzi. Zakorzenie w głębokich, duchowych wartościach moralnych, wiara w istnienie wymiaru przewyższającego osobisty dyskomfort psychiczny pozwala na dystans do przeżywanych trudności i przeciwdziała wypaleniu. Istotne jest również to, by wiodące wartości były wspólnie wyznawane przez wszystkich członków zespołu pracowniczego i udzielającego pomocy innym ludziom.

Na zakończenie chcę szczególnie mocno podkreślić, że warunkiem niezbędnym udzielania skutecznej pomocy innym ludziom, wymagającej osobistego zaangażowania, jest obowiązek zatroszczenia się o siebie i o otoczenie, w którym realizuje się relacja wzajemnej pomocy.

## LITERATURA

1. Aouil B. , Rentflejsz I., Zespół wypalenia zawodowego u psychologów. Raport z badań w województwie kujawsko-pomorskim; ([www.psychologia.net.pl](http://www.psychologia.net.pl)).
2. Burisch M. (2004), W poszukiwaniu teorii – przemyslenia na temat natury i etiologii wypalenia, W: Sęk H. (red.) Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, PWN, Warszawa;
3. Gaś Z. B. (2001), Doskonalący się nauczyciel, Wydawnictwo UMCS, Lublin;

4. Maslach Ch. (2004), Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej, W: Sęk H. (red.) Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, PWN, Warszawa ;
5. Ogińska-Bulik N. (2006), Stres zawodowy w zawodach usług społecznych, Difin, Warszawa;
6. Pines A. M. (2004), Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej; W: Sęk H. (red.) Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, PWN, Warszawa;
7. Sandrin L. (2006), Jak się nie wypalić pomagając innym; Jedność, Kielce
8. Sęk H. (2004 a), Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej; W: Sęk H. (red.) Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, PWN, Warszawa ;
9. Sęk H. (red.) (2004 b), Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, PWN, Warszawa;
10. Tokarz, A., Nęcka, E. (1997). Psychologia poznawcza w Polsce: Koncepcje, analizy, badania, Warszawa: Instytut Psychologii PAN.