

Złożenie pracy online:
2026-05-29 12:35:53
Kod pracy:
29732/54435/CloudA

Aneta Sarnowska
(nr albumu: 29274)

Praca magisterska

Wypalenie zawodowe pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności w kontekście temperamentu i strategii radzenia sobie ze stresem

Occupational burnout among employees of the District Disability Assessment Team in the context of temperament and stress coping strategies

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-
Louis University

Kierunek: Psychologia

Specjalność: psychologia kliniczna i osobowości

Promotor: dr Mariia Nakonechna

Gorąco dziękuję Pani Promotor dr Marii Nakonechnej za zaangażowanie w proces powstawania tej pracy,
bezcenne uwagi i rady oraz ogrom życzliwości.
Szczególne podziękowania kieruję do mojego Męża i dzieci za wsparcie, cierpliwość i wiarę w moje
możliwości.

Streszczenie

Przedmiotem niniejszej pracy jest analiza zależności pomiędzy cechami temperamentu, strategiami radzenia sobie ze stresem a poziomem wypalenia zawodowego wśród pracowników Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. Badanie przeprowadzono w ramach studium przypadku, z zastosowaniem trzech zweryfikowanych narzędzi psychometrycznych: FCZ KT(R), CISS oraz LBQ. Wyniki wskazują, że u wszystkich badanych kobiet występuje podwyższony wynik w co najmniej jednym z czterech wymiarów wypalenia zawodowego. Strategie radzenia sobie ze stresem są zróżnicowane, przy czym najrzadziej stosowaną formą jest angażowanie się w czynności zastępcze, charakterystyczne dla stylu unikowego. Wysoka reaktywność emocjonalna istotnie różnicuje poziom wypalenia, a podwyższone wyniki w skali stylu skoncentrowanego na emocjach dodatkowo wzmacniają jego nasilenie. Styl unikowy pełni funkcję czynnika ryzyka, zwłaszcza w połączeniu z wysoką reaktywnością. Z kolei styl zadaniowy obniża poziom wypalenia zawodowego, szczególnie gdy współwystępuje z cechami temperamentu o niskiej reaktywności. Najwyższy poziom wypalenia obserwuje się u osób o nasilonej reaktywności emocjonalnej i dominacji stylu emocjonalnego lub unikowego, natomiast najniższe u badanych charakteryzujących się stylem zadaniowym i stabilniejszym profilem temperamentalnym.

Słowa kluczowe

cechy osobowości, charakterystyka zachowań, obciążenie emocjonalne, środowisko pracy, trudności zawodowe, reakcje na sytuacje stresowe

Abstract

The aim of this study is to analyse the relationships between temperament traits, stress coping strategies, and the level of occupational burnout among employees of County Disability Assessment Teams. The research was conducted as a case study using three validated psychometric instruments: FCZ KT(R), CISS, and LBQ. The results indicate that all examined women show elevated scores in at least one of the four dimensions of occupational burnout. Stress coping strategies within the group are diverse, with engaging in substitute activities—characteristic of the avoidance oriented style—being the least frequently used. High emotional reactivity significantly differentiates the level of burnout, while elevated scores in the emotion oriented coping style further intensify its severity. The avoidance oriented style functions as a risk factor, particularly when combined with high reactivity. In contrast, the task oriented style reduces the level of occupational burnout, especially when accompanied by temperament traits associated with low reactivity. The highest levels of burnout are observed in individuals characterised by heightened emotional reactivity and a predominance of emotion oriented or avoidance oriented coping, whereas the lowest levels occur among those demonstrating a task oriented style and a more stable temperamental profile.

Keywords

personality traits, characteristics of behavior, emotional burden, work environment, work-related challenges, responses to stressful situations

Spis treści

Wprowadzenie	4
CZĘŚĆ I. TEORETYCZNA	
1. Temperament	7
1.1 Modele temperamentu	8
1.1.1 Modele temperamentu skoncentrowane na dziecku	9
1.1.1.1 Teoria temperamentu Thomasa i Chess	9
1.1.1.2 Behawioralno-genetyczna teoria temperamentu	9
1.1.1.3 Rozwojowy model temperamentu	10
1.1.1.4 Emocjonalna teoria temperamentu Goldsmitha i Camposa	10
1.1.1.5 Koncepcja temperamentu zahamowanego i niezahamowanego Kagana	11
1.1.2 Modele temperamentu skoncentrowane na dorosłym	12
1.1.2.1 Neuropsychologiczna teoria temperamentu Graya	12
1.1.2.2 Teoria poszukiwania doznań Zuckermana	13
1.1.2.3 Emocjonalna teoria temperamentu Mehrabiana	14
1.1.2.4 Funkcjonalno-systemowa teoria temperamentu Rusałowa	15
1.1.2.5 Regulacyjna teoria temperamentu Strelaua	16
1.2 Cechy temperamentu a podatność na stres	18
1.3 Temperament w kontekście pracy zawodowej	20
2. Stres	23
2.1 Biologiczna koncepcja stresu Selyego	23
2.2 Psychologiczne koncepcje stresu we współczesnych badaniach	25
2.2.1 Relacyjny wymiar stresu w polskiej psychologii	25
2.2.2 Poznawczo-transakcyjny model Lazarusa i Folkman	27
2.3 Stres zawodowy i psychospołeczne zagrożenia w środowisku pracy	28
2.3.1 Psychospołeczne źródła stresu zawodowego	28
2.4 Radzenie sobie ze stresem	30
3. Wypalenie zawodowe	34
3.1 Definicje wypalenia zawodowego	34
3.2 Przyczyny wypalenia zawodowego	37
3.2.1 Determinanty wypalenia w ujęciu Maslach	37
3.2.2 Determinanty wypalenia zawodowego według Santinello	38
3.2.3 Determinanty wypalenia zawodowego w ujęciu Pines	39

3.2.4 Determinanty wypalenia zawodowego wg Edelwicha i Brodsky'ego	39
3.3 Etapy wypalenia zawodowego	40
3.4 Konsekwencje wypalenia zawodowego według Santinello	41
3.5 Środki zaradcze	44
3.5.1 Model wielowymiarowy jako podstawa interwencji	44
3.5.2 Profilaktyka wypalenia zawodowego w Polsce	45
3.5.2.1 Regulacje prawne dotyczące zapobiegania wypaleniu zawodowemu w Polsce .	45
3.5.2.2 Stan i wyzwania profilaktyki wypalenia zawodowego w Polsce	46
4. Charakterystyka pracy Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności	49
4.1 Struktura i zakres działania	50
4.1.1 Zakres działania PZON	51
4.1.2 Struktura organizacyjna PZON	52
4.1.3 Nadzór nad orzekaniem o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności	54
4.2 Procedura orzekania	55
4.3 Czynniki ryzyka w pracy PZON	58
CZĘŚĆ II. EMPIRYCZNA	
5. Metodologia badań własnych	62
5.1 Przedmiot i cel badań	62
5.2 Problemy badawcze i hipotezy	63
5.3 Metody i narzędzia badawcze	65
5.3.1 Wywiad i obserwacja	65
5.3.2 Formalna Charakterystyka Zachowania- Kwestionariusz Temperamentu: Wersja Zrewidowana FCZ-KT(R)	66
5.3.3 Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS	67
5.3.4 Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego LBQ	69
5.4 Organizacja i przebieg badań	70
6. Badania własne - wielokrotne studium przypadku	72
6.1 Wprowadzenie do badań	72
6.2 Studium przypadku - analiza indywidualna	73
6.2.1 Studium przypadku 1 – Alina	73
6.2.2 Studium przypadku 2 – Anna	88
6.2.3 Studium przypadku 3 – Antonina	93
6.2.4 Studium przypadku 4 – Apolonia	102
6.2.5 Studium przypadku 5 – Aurelia	111

6.3 Wyniki zbiorcze	121
6.3.1 Wyniki LBQ	122
6.3.2 Wyniki CISS	123
6.3.3 Wyniki FCZ-KT(R)	125
CZĘŚĆ III. DYSKUSJA WYNIKÓW	
7. Dyskusja wyników	128
7.1 Weryfikacja hipotez	128
7.2 Wyniki w świetle literatury	139
7.3 Ograniczenia badań	142
8. Wnioski końcowe	144
8.1 Rekomendacje dla przyszłych badań	146
8.2 Wskazówki dla praktyki psychologicznej	146
Bibliografia	148
Spis tabel	156
Spis rysunków	157
Spis wykresów	158

Wprowadzenie

Praca zawodowa pełni kluczową rolę w życiu człowieka, wpływając na jego tożsamość, integrację społeczną oraz poczucie sensu (Guichard, Huteau, 2005, za: Dudek, Hauk, 2010). Aby jednak mogła spełniać te funkcje, konieczne jest dopasowanie jednostki do wykonywanego zawodu, określane jako adekwatność funkcjonalna (Ratajczak, 2007, za: Dudek, Hauk, 2010). Jej brak może prowadzić do obniżenia satysfakcji z pracy, trudności adaptacyjnych oraz zwiększonego ryzyka wypalenia zawodowego. W tym kontekście istotną rolę odgrywają cechy indywidualne, takie jak poziom reaktywności, zasoby energetyczne czy zdolności poznawcze, które determinują sposób radzenia sobie z wymaganiami środowiska pracy (Dudek, Hauk, 2010). Szczególne znaczenie ma temperament, rozumiany - zgodnie z Regulacyjną Teorią Temperamentu- jako zespół względnie stałych właściwości organizmu przejawiających się w formalnych parametrach zachowania, takich jak jego energetyczne i czasowe charakterystyki (Strelau, 2002). Temperament wyznacza indywidualny próg tolerancji na obciążenia, wpływa na preferowane strategie radzenia sobie ze stresem (Endler i Parker, 1990b; Strelau, Zawadzki, 1995) oraz kształtuje sposób funkcjonowania w sytuacjach zawodowych. Osoby o wysokiej reaktywności emocjonalnej są bardziej podatne na przeciążenie i szybciej doświadczają kosztów emocjonalnych pracy (Tucholska, 2001), natomiast jednostki o wysokiej wytrzymałości i aktywności lepiej adaptują się do wymagań środowiska (Strelau, 2008). Tym samym temperament stanowi kluczowy element dopasowania osoba-zawód, warunkując zarówno jakość funkcjonowania, jak i odporność na stresory zawodowe.

Wypalenie zawodowe jest złożonym stanem wyczerpania emocjonalnego, somatycznego i społecznego, który wpływa zarówno na funkcjonowanie jednostki, jak i struktur organizacyjnych, w których jest zatrudniona (Tabernacka, 2019). W administracji publicznej zjawisko to nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ jego występowanie jest uwarunkowane nie tylko indywidualnymi predyspozycjami pracowników, lecz także czynnikami organizacyjnymi, kulturowymi i ustrojowymi funkcjonowania instytucji. Jak zauważa Tabernacka (2019), kondycja psychiczna pracowników administracji oddziałuje na jakość realizacji zadań publicznych, a jednocześnie jest kształtowana przez środowisko pracy, co tworzy mechanizm sprzężenia zwrotnego.

Szczególnie wymagającym środowiskiem zawodowym są Powiatowe Zespoły do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. Praca w tej instytucji łączy aspekt prawny, społeczny i decyzyjny, wymaga wysokiej odpowiedzialności, odporności emocjonalnej oraz umiejętności

podejmowania decyzji w sytuacjach obciążających psychicznie. Z perspektywy osoby wykonującej tę pracę od 23 lat mogę stwierdzić, że specyfika Zespołów ds. Orzekania o Niepełnosprawności, obejmująca kontakt z osobami chorymi, niepełnosprawnymi i znajdującymi się w trudnej sytuacji życiowej- generuje stałą ekspozycję na stres, obciążenie emocjonalne oraz presję organizacyjną. Brak zrozumienia dla specyfiki tej pracy, niedostateczne wsparcie instytucjonalne oraz nierówne traktowanie mogą prowadzić do frustracji, poczucia niesprawiedliwości i w konsekwencji do wypalenia zawodowego. W Polsce działa 293 Powiatowe i Miejskie Zespoły do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, w których zatrudnionych jest około 1300 pracowników administracyjnych, a ponad 3 miliony osób posiada ważne orzeczenia wydane przez te organy. Dysproporcja między liczbą pracowników a liczbą spraw, rosnące oczekiwania społeczne oraz złożoność procedur orzeczniczych wskazują na wysoki poziom presji organizacyjnej i operacyjnej. Jak zauważają Dawidziuk i współautorzy (2011), kumulacja stresu zawodowego, który nie jest w pełni kompensowany odpoczynkiem, prowadzi do zmęczenia chronicznego, zaburzeń nerwicowych, konfliktów rodzinnych, a w konsekwencji do wypalenia zawodowego. Autorzy podkreślają, że stres w miejscu pracy stanowi jedno z kluczowych źródeł wypalenia. W kontekście pracy Zespołów ds. Orzekania o Niepełnosprawności analiza zależności między cechami temperamentu, strategiami radzenia sobie ze stresem a poziomem wypalenia zawodowego jest szczególnie istotna. Pozwala bowiem zrozumieć mechanizmy ryzyka i ochrony, które mogą wpływać na funkcjonowanie pracowników w warunkach wysokiego obciążenia emocjonalnego i organizacyjnego.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie poziomu wypalenia zawodowego wśród pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności oraz określenie, w jakim stopniu wiąże się ono z ich cechami temperamentu i preferowanymi strategiami radzenia sobie ze stresem.

Praca została podzielona na trzy zasadnicze części: teoretyczną, empiryczną oraz dyskusję wyników. Taki układ umożliwia spójne przedstawienie podstaw teoretycznych, metodologii badań własnych oraz interpretacji uzyskanych rezultatów, a także pozwala na powiązanie zagadnień psychologicznych z praktyką funkcjonowania Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności.

Pierwsza część ma charakter teoretyczny i obejmuje cztery obszary tematyczne. W pierwszym rozdziale omówiono temperament, przedstawiając klasyczne i współczesne modele teoretyczne odnoszące się zarówno do dzieci, jak i dorosłych, a także znaczenie cech temperamentalnych dla podatności na stres i funkcjonowania zawodowego. Drugi rozdział

dotyczy stresu jako zjawiska psychologicznego i fizjologicznego, obejmując biologiczną koncepcję stresu Selyego, współczesne modele psychologiczne oraz stres zawodowy i strategie radzenia sobie. Trzeci rozdział poświęcono wypaleni zawodowemu, prezentując jego definicję, przyczyny, etapy, konsekwencje oraz środki zaradcze, w tym regulacje prawne. Ostatni rozdział tej części przedstawia specyfikę pracy Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, ich strukturę, zakres działania oraz czynniki ryzyka związane z wykonywaniem pracy w tych instytucjach.

Druga część pracy ma charakter empiryczny i obejmuje metodologię oraz wyniki badań własnych. Przedstawiono w niej przedmiot i cel badań, problemy badawcze i hipotezy, a także zastosowane narzędzia diagnostyczne: FCZ-KT(R), CISS i LBQ. Zaprezentowano również organizację i przebieg badań oraz wielokrotne studium przypadku obejmujące pięć analiz indywidualnych i wyniki zbiorcze, co pozwoliło na ocenę zależności między temperamentem, strategiami radzenia sobie ze stresem a poziomem wypalenia zawodowego.

Trzecia część pracy zawiera dyskusję wyników, w której zweryfikowano hipotezy badawcze i odniesiono uzyskane rezultaty do literatury przedmiotu. Omówiono także ograniczenia badań oraz sformułowano wnioski końcowe, wskazujące najważniejsze ustalenia oraz kierunki dalszych analiz i rekomendacje praktyczne.

CZĘŚĆ I. TEORETYCZNA

1. Temperament

Temperament, jako najbardziej biologiczna właściwość jednostki stanowiąca fundament osobowości (Buss i Plomin, 1984), w psychologii jest pojęciem niejednoznacznym, sięgającym starożytności. Hipokrates i Galen, greccy filozofowie i lekarze wyodrębnili po raz pierwszy cztery typy temperamentu: sangwinik, choleryk, flegmatyk i melancholik, które do dziś służą do opisu różnic indywidualnych w zachowaniu człowieka (Strelau, 2013). Typologia Hipokratesa - Galena była bodźcem do rozważania dla wielu znakomitości takich jak: Kant, Wundt czy Pawłow (Strelau, 1974a). Z kolei ich dokonania wywarły wpływ na rozwój koncepcji temperamentu na całym świecie.

Immanuel Kant w swej Antropologii wyróżnił cztery typy temperamentu, przyjmując ich nazwy zgodnie z Galenem. Kryteria jakie obrał Kant w swojej typologii to: energia życiowa (pobudliwy-ospały) oraz dominująca charakterystyka zachowania (emocje kontra działanie). Sangwinik i melancholik, zostały wyróżnione w oparciu o cechy emocjonalne. Natomiast z uwagi na charakter działania wyodrębnił choleryka i flegmatyka (Strelau, 2013).

Zdaniem Wilhelma Wundta temperament, który odnosi się do sfery popędów i emocji, można określić na podstawie dwóch wymiarów: siły uczuć (silne- słabe) oraz szybkości ich zmian (szybkie-powolne). W jego ujęciu cholerycy i melancholicy doświadczają emocji silnych, natomiast sangwinicy i flegmatycy - słabych. Z kolei szybka zmienność emocji jest typowa dla sangwiników i choleryków, a powolna dla melancholików i flegmatyków (Strelau, 2013).

Iwan Pawłow, rosyjski fizjolog, laureat Nagrody Nobla, najbardziej znany z badań nad odruchem warunkowym, był jednym z najbardziej wpływowych badaczy temperamentu. Według Pawłowa temperament jest wynikiem działania układu nerwowego i może być klasyfikowany na podstawie dwóch kluczowych cech: siły procesów nerwowych i równowagi między nimi. Trzy kluczowe procesy nerwowe to: *pobudzenie*, czyli proces, w którym neurony są aktywowane i przekazują sygnały; *hamowanie* - proces, który zatrzymuje lub spowalnia przekazywanie sygnałów przez neurony oraz *równowaga* - stan, w którym procesy pobudzenia i hamowania są zrównoważone. Mimo wielu konfiguracji tych kluczowych procesów Pawłow wyodrębnił cztery główne typy układu nerwowego, które zgodnie z typologią Galena, odpowiadają typom temperamentu (Strelau, 1992): typ silny, zrównoważony i ruchliwy, odpowiednik sangwinika; typ silny, zrównoważony, ale powolny, odpowiednik flegmatyka; typ

silny, ale niezrównoważony z przewagą pobudzenia nad hamowaniem, odpowiednik choleryka; typ słaby, nieśmiały, odpowiednik melancholika.

Badania Pawłowa nad układem nerwowym stały się jednym z fundamentów dla prac Jana Strelaua i jego Regulacyjnej Teorii Temperamentu (RTT).

1.1 Modele temperamentu

Temperament, który pojawia się od urodzenia i odnosi się do stabilnych różnic indywidualnych, może mieć silne podstawy genetyczne i neurobiologiczne. Różnice w definiowaniu temperamentu, formułowane przez autorytety w tej dziedzinie, wynikają między innymi z nacisku, jaki kładą na rolę procesów emocjonalnych, komponentów stylistycznych i procesów uwagi, jako rdzenia temperamentu. (Zentner, Shiner, 2012).

Według czołowego polskiego psychologa Jana Strelaua „temperament odnosi się do względnie stałych cech osobowości, występujących u człowieka od wczesnego dzieciństwa i mających swoje odpowiedniki w świecie zwierząt. Będąc pierwotnie zdeterminowany przez wrodzone mechanizmy neurobiochemiczne, temperament podlega powolnym zmianom spowodowanym procesem dojrzewania oraz indywidualnie specyficznym oddziaływaniom pomiędzy genotypem a środowiskiem” (Strelau, 2009, s. 49)

Mimo wciąż toczącej się dyskusji na temat sposobu pomiaru temperamentu, jego definicji i modelu, wyszczególniono teorie tego pojęcia w modelach skoncentrowanym na dziecku i osobie dorosłej, uwzględniając kryteria włączenia (Strelau, 2002) :

- temperament, część składowa struktury osobowości, jako zespołu cech;
- temperament charakteryzuje się względną stałością w ciągu życia;
- temperament ma podłoże biologiczne;
- różnice indywidualne w cechach temperamentu są częściowo genetycznie zdeterminowane;
- cechy temperamentu obecne od wczesnego niemowlęstwa;
- cechy temperamentu takie jak: emocjonalność czy zwawość występują także w świecie zwierząt;

Powyższe charakterystyki były podstawą powstania definicji temperamentu Strelaua i wyodrębnieniu teorii temperamentu przedstawionych w rozdziałach 1.2.1 oraz 1.2.2.

Temperament, jako biologicznie uwarunkowany i obecny od wczesnego dzieciństwa rdeń indywidualnych różnic (Strelau, 2009; Zentner & Shiner, 2012), stanowi punkt wyjścia do omówienia modeli przedstawionych w podrozdziałach 1.1.1 i 1.1.2, obejmujących zarówno

ujęcia skoncentrowane na dziecku, jak i teorie dorosłych integrujące perspektywę biologiczną, psychologiczną i regulacyjną. Przejście do tych części pozwala ukazać, jak różnorodne koncepcje temperamentu opisują jego rozwój i względną stałość od niemowlęctwa po dorosłość (Strelau, 2006, 2009; Zuckerman, 2012).

1.1.1 Modele temperamentu skoncentrowane na dziecku

W tym rozdziale przedstawiono pięć modeli temperamentu koncentrujące się na jednym wymiarze : model hamowania behawioralnego Kagana, jak i uwzględniające wielowymiarową strukturę temperamentu: podejście stylów behawioralnych Thomasa i Chessa, podejście kryterialne Bussa i Plomina, podejście psychobiologiczne Rothbarta, model regulacji emocji Goldsmitha i Camposa. Wymiary cech proponowane w tych modelach są przede wszystkim mierzone za pomocą narzędzi kwestionariuszowych, choć część badań wykorzystywała również metody oparte na obserwacji zachowania (Zentner, Shiner, 2012).

1.1.1.1 Teoria temperamentu Thomasa i Chess

Przełomowym momentem w rozwoju badań nad temperamentem w psychologii rozwojowej były badania nowojorskie (NYLS) prowadzone przez Stellę Chess i Alexandra Thomasa, u podstaw których były badania podłużne z dwoma zasadniczymi założeniami:

- dzieci przejawiają różnice indywidualne w zakresie temperamentu,
- temperament odgrywa ważną rolę w rozwoju , zarówno normalnym jak i zaburzonym,

W ramach projektu NYLS początkowo badacze wyodrębnili dziewięć wymiarów temperamentu. Zdefiniowali temperament, jako styl zachowania oraz podkreślili znaczenie „dobrego dopasowania” między dzieckiem a otoczeniem, wyróżniając trzy typy temperamentu: łatwy, trudny i wolno rozgrzewający się, co stało się ważnym punktem odniesienia w badaniach nad problemami behawioralnymi (Zentner, Shiner, 2012).

1.1.1.2 Behawioralno-genetyczna teoria temperamentu

Teoria temperamentu Thomasa i Chess, ekstrawersji i neurotyczności człowieka dorosłego Eysencka, a także idei Diamonda głoszącej, że temperament występuje zarówno u człowieka oraz w świecie zwierząt, były fundamentem koncepcji temperamentu Arnolda Bussa i Roberta Plomina (Strelau, 2009).

Model Bussa i Plomina definiuje temperament, jako zbiór odziedziczonych cech osobowości, które są stabilne w dzieciństwie, utrzymują się w dorosłości, mają znaczenie adaptacyjne i występują u gatunków spokrewnionych filogenetycznie. W ramach modelu autorzy wyróżnili cztery podstawowe wymiary EASI: emocjonalność, aktywność, towarzyskość i impulsywność, przy czym późniejsze badania doprowadziły do wyodrębnienia towarzyskości i nieśmiałości jako odrębnych konstruktów. Kwestionariusz EAS, stosowany od wczesnego dzieciństwa do okresu dorastania, potwierdził trójczynnиковą strukturę temperamentu, w której towarzyskość i nieśmiałość tworzą wspólny komponent, a aktywność wykazuje tendencję do łączenia się z towarzyskością wraz z wiekiem (Zentner, Shiner, 2012).

1.1.1.3 Rozwojowy model temperamentu

Teoria Rothbart i współpracowników podkreśla, że temperament kształtuje się w wyniku dynamicznej interakcji między zachowaniem a biologicznymi mechanizmami, co prowadzi do rozwojowych zmian w jego przejawach (Strelau, 2002).

W modelu tym temperament definiuje się, jako konstytucjonalnie uwarunkowane różnice indywidualne w zakresie reaktywności i samoregulacji, obejmujące emocje, motywację oraz procesy uwagi. Reaktywność odnosi się do pobudliwości układów nerwowych, natomiast samoregulacja do mechanizmów modulujących tę pobudliwość (Zentner, Shiner, 2012).

Model Rothbarta, początkowo odnoszący się do temperamentu niemowląt, został stopniowo rozszerzony na kolejne etapy rozwoju – od wieku poniemowlęcego, przez przedszkolny i szkolny, aż po dorosłość. Dla każdej grupy wiekowej opracowano specyficzne wskaźniki behawioralne i emocjonalne, pozwalające ocenić procesy neuronalne leżące u podstaw temperamentu. (Zentner, Shiner, 2012).

1.1.1.4 Emocjonalna teoria temperamentu Goldsmitha i Camposa

Goldsmith i Campos podkreślają, że ich ujęcie temperamentu wyrasta z tradycji sięgającej Hipokratesa i Galena oraz z koncepcji Allporta, zgodnie z którą temperament odzwierciedla indywidualne różnice w emocjonalnym funkcjonowaniu człowieka (Strelau, 2009).

Model Goldsmitha i Camposa ujmuje temperament, jako indywidualne różnice w skłonności do przeżywania i wyrażania podstawowych emocji, traktując go jako system

regulacji emocjonalnej. Autorzy podkreślają, że temperament ma charakter emocjonalny, dotyczy względnie stałych różnic indywidualnych i przejawia się w ekspresyjnych aktach emocji, z wyłączeniem procesów poznawczych i stanów chwilowych. W ich ujęciu podstawowe emocje takie jak gniew, strach, radość czy zainteresowanie, stanowią fundament temperamentu i mogą być oceniane zarówno kwestionariuszowo, jak i poprzez obserwację zachowania w warunkach laboratoryjnych (np. PS Lab-TAB). Badania genetyki zachowania wskazują na umiarkowaną dziedziczność wielu komponentów temperamentu, takich jak aktywność, lękliwość społeczna, skłonność do gniewu czy wytrwałość, przy jednoczesnym istotnym wpływie środowiska wspólnego. Stabilność temperamentu potwierdzają analizy, a narzędzia takie jak TBAQ i CBQ wykazują spójne powiązania między wymiarami emocjonalnymi w różnych okresach rozwojowych (Zentner i Shiner, 2012).

1.1.1.5 Koncepcja temperamentu zahamowanego i niezahamowanego Kagana

Jerome Kagan w swoim biotypologicznym podejściu uznaje hamowanie behawioralne za centralny wymiar temperamentu (Zentner, Shiner, 2012). Wyróżnił dwa podstawowe typy temperamentu: zahamowany, charakteryzujący się nieśmiałością, lękliwością i unikaniem nowości, oraz niezahamowany, przejawiający się spontanicznością, towarzyskością i swobodą w kontaktach społecznych. Cechy te mają wyraźne podstawy biologiczne i są widoczne już w niemowlęctwie (Strelau, 2009).

W odróżnieniu od większości koncepcji temperamentu, Kagan traktuje dzieci o wysokiej i niskiej reaktywności oraz te zahamowane i niezahamowane jako wyraźnie odmienne kategorie, wynikające z różnych uwarunkowań biologicznych. Opiera to na założeniu, że odmienne fenotypy mają swoje źródło w odmiennych genotypach (Zentner, Shiner, 2012). Koncepcja Kagana reprezentuje podejście do temperamentu skoncentrowane na dziecku, przy czym akcentuje jedną, szczególnie istotną cechę, co wyraźnie odróżnia ją od pozostałych teorii temperamentu w okresie dzieciństwa. Jej nowatorstwo polega również na odejściu od dominującego podejścia psychometrycznego. Kagan zakłada, że najbardziej wiarygodnym sposobem poznania temperamentu dziecka jest systematyczna obserwacja jego zachowania. Obserwacje prowadzone w kontrolowanych warunkach laboratoryjnych umożliwiają precyzyjne uchwycenie i pomiar reakcji, które odzwierciedlają kluczowe dla jego teorii właściwości temperamentalne (Strelau, 2002).

1.1.2 Modele temperamentu skoncentrowane na dorosłym

Wśród licznych koncepcji temperamentu dorosłych szczególne znaczenie mają teorie, które łączą podejście biologiczne, psychologiczne i regulacyjne. Granica między temperamentem a osobowością jest płynna, wielu badaczy, takich jak Zuckerman (2012) uważa, iż we wczesnym okresie życia indywidualne różnice w zachowaniu określane są mianem temperamentu, natomiast w dorosłości opisuje się je jako cechy osobowości. Strelau (2006) wskazuje, że cechy osobowości o charakterze temperamentalnym są obecne już od niemowlęstwa, co potwierdza ich biologiczne podłoże i względną stałość w czasie. Jednocześnie pełny rozwój niektórych właściwości temperamentalnych wymaga osiągnięcia określonego poziomu dojrzałości, towarzyskość ujawnia się dopiero w wieku, gdy dziecko ma możliwość regularnych interakcji z rówieśnikami.

Ojczyzną teorii temperamentu dziecka są Stany Zjednoczone, natomiast badania nad temperamentem człowieka dorosłego wywodzą się z tradycji europejskiej. Europejskie podejście do temperamentu dorosłych wyróżnia się silnym zakorzenieniem w tradycji psychofizjologicznej oraz dążeniem do integracji badań eksperymentalnych z obserwacją zachowania. W przeciwieństwie do amerykańskich modeli rozwojowych, koncentrujących się na dziecku, europejskie teorie akcentują biologiczne i neuropsychologiczne mechanizmy regulacji aktywności, które pozostają względnie stałe w dorosłości. Najnowsze teorie temperamentu dorosłych rozwijają się obecnie równolegle na obu półkulach, łącząc tradycje amerykańskie i europejskie. (Strelau, 2009).

Idąc za Strelauem (2009) wyróżniono pięć kluczowych współczesnych koncepcji:

- Neuropsychologiczną Teorię Temperamentu Graya,
- Teorię Poszukiwania Doznań Zuckermana,
- Emocjonalną Teorię Temperamentu Mehrabiana,
- Funkcjonalno-Systemową Teorię Temperamentu Rusałowa,
- Regulacyjną Teorię Temperamentu Strelaua.

1.1.2.1 Neuropsychologiczna teoria temperamentu Graya

Teoria temperamentu Graya, ucznia Eysencka, różni się od innych tym, że ma charakter oddolny - zaczyna od neurobiologicznych mechanizmów badanych zwierząt, a następnie rozszerza na zachowanie człowieka (Zentner, Shiner, 2012). Prace autora inspirowane były głównie Eysenckiem oraz Tiepłowem i Niebylicynem, rosyjskimi typologami ze szkoły

neopawłowskiej (Strelau, 2012). Gray (1964) zinterpretował neopawłowską teorię Teplowa w kategoriach optymalnego pobudzenia, które w późniejszym czasie Eysenck wykorzystał do biologicznych podstaw introwersji - ekstrawersji.

Gray, koncentrując się na badaniach nad strachem i stresem u szczurów, próbował zidentyfikować układy mózgowe odpowiedzialne za reakcje lękowe. W oparciu o teorię uczenia się wyróżnił trzy układy (Gray, 1991): BIS - behawioralny układ hamujący, odpowiadający za wrażliwość na sygnały kary i lęku; BAS - behawioralny układ aktywacji, związany z wrażliwością na nagrody i impulsywnością; F/FLS- układ walki-ucieczki, aktywowany przez bodźce awersyjne. Choć układy te nie pokrywały się wprost z wymiarami Eysencka, wykazywały z nimi częściową zgodność: BAS odpowiadał ekstrawersji a BIS neurotyczności. Kluczową różnicą było jednak to, że Gray wyprowadzał cechy osobowości z mechanizmów neurobiologicznych, a nie odwrotnie (Zentner, Shiner, 2012). W ujęciu Graya ekstrawersja i neurotyczność wynikają z różnic w reaktywności na nagrody i kary. Ekstrawertycy silniej reagują na sygnały nagrody i brak kary, natomiast neurotycy wykazują wysoką wrażliwość na karę i brak nagrody (Gray, 1982). System F/FLS różni się od BIS i BAS tym, że nie jest związany ze wzmocnieniami warunkowymi (takimi jak nagroda czy kara), lecz z reakcjami na natychmiastowe zagrożenia. Osoby z wysoko aktywnym F/FLS mogą wykazywać szybkie reakcje obronne w postaci agresji lub ucieczki, co pomaga im w radzeniu sobie z nagłymi, nieprzewidywalnymi bodźcami awersyjnymi (Strelau, 2009).

Teoria Graya zyskała szerokie uznanie, szczególnie w badaniach nad lękiem, impulsywnością i zrachowaniami unikowymi, oferując bardziej pogłębione wyjaśnienia niż wcześniejsze modele osobowości (Corr, 2004). Rozwój teorii Graya doprowadził do powstania teorii wrażliwości na wzmocnienie (RST), która szybko stała się podstawą konstrukcji narzędzi psychometrycznych (Zentner, Shiner, 2012).

1.1.2.2 Teoria poszukiwania doznań Zuckermana

Kolejną bardzo istotną teorią temperamentu jest teoria poszukiwania doznań Marvina Zuckermana. Zainspirowany pracami nad deprywacją sensoryczną Hebba, jako jego współpracownik, opracował koncepcję doznań, skoncentrowaną tylko na jednym wymiarze, ale ugruntowaną wśród współczesnych teorii (Strelau, 2009).

Poszukiwanie doznań według Zuckermana, to cecha o silnym podłożu biologicznym, która wyraża tendencję do poszukiwania lub unikania stymulacji (Strelau, 2002). Definicja, odwołuje się do specyficznych ludzkich doświadczeń, mimo dostrzegania jej przez autora

w świecie zwierząt. Brzmi ona następująco: „Poszukiwanie doznań to cecha zdefiniowana przez poszukiwanie zróżnicowanych, nowych, złożonych oraz intensywnych wrażeń i doświadczeń oraz gotowość do podejmowania fizycznego, społecznego, prawnego i finansowego ryzyka na rzecz takich doświadczeń” (Zuckerman, 1994, s. 27).

Strelau (2002) wskazuje, iż badania psychometryczne Zuckermana spowodowały, iż wyodrębnił on cztery składowe poszukiwań doznań: 1) poszukiwanie grozy i przygód, jako zamiłowanie do zajęć fizycznie ryzykownych, ekstremalnych sportów i aktywności na powietrzu, 2) poszukiwanie przeżyć, jako styl życia preferujący nieplanowane podróże, niezwykle towarzystwo a nawet sięganie po substancje psychoaktywne, 3) rozhamowanie, jako czynności powodujące odprężenie np. picie alkoholu, uprawianie hazardu czy seksu. 4) podatność na nudę, jako awersja do powtarzania czynności takich jak rutynowa praca.

Biologiczne podstawy poszukiwania doznań Zuckerman, inspirowany teorią Eysencka, wiązał z fizjologicznej struktury odpowiedzialnej za ekstrawersję: pętla kora-układ siatkowaty oraz aktywności neuroprzekazników, zwłaszcza dopaminy i noradrenaliny (Zuckerman, 1984). Badania nad odziedziczalnością wskazują, że cecha ta, szczególnie jej komponent-rozhamowanie ma istotne podłoże genetyczne.

W uwagach krytycznych Strelau (2002) zwraca uwagę na niewystarczające uwzględnienie kontekstu społecznego w wyjaśnianiu zachowań związanych z poszukiwaniem doznań. Mimo tych ograniczeń koncepcja ta znajduje szerokie zastosowanie nie tylko w psychologii różnic indywidualnych, lecz także w badaniach nad zachowaniami ryzykownymi, zdrowiem psychicznym i uzależnieniami.

1.1.2.3 Emocjonalna teoria temperamentu Mehrabiana

Korzenie teorii temperamentu Alberta Mehrabiana, amerykańskiego profesora psychologii, sięgają początkowego okresu jego badań nad problemami komunikowania się oraz szerzej rozumianymi zachowaniami społecznymi. Analizując interakcje człowieka ze środowiskiem badacz zwrócił uwagę na bardzo ważny czynnik jakim są stany emocjonalne, które pomagają człowiekowi kategoryzować środowisko (Mehrabian, Russell, 1974). Czerpał również z koncepcji dyferencjału semantycznego Osgooda, w której Osgood za pomocą analizy czynnikowej wyróżnił cztery wymiary (dymensje): wartościowania, siły, aktywności oraz odpowiedzialny, jako reakcje człowieka na zdarzenia społeczne lub fizyczne (Śleszyński, Wiśniewski, 1977). Ważną rolę w pracy nad teorią emocjonalną u Mehrabiana miało

neopawłowowskie podejście do siły procesu pobudzenia oraz interpretowane przez Graya w kategoriach aktywowalności (Strelau, 2009).

Mehrabian zdefiniował temperament, opisując stany emocjonalne, jako podstawę różnic indywidualnych, wyróżniając w niej pojęcie stanu i cechy: „Przez pojęcie temperament rozumiemy tutaj charakterystyczny dla jednostki stan emocjonalny, cechę emocji. Zgodnie z powszechnie przyjętą definicją tego terminu, przez stan rozumiemy przejściowy stan organizmu, przez cechę zaś taki jego stan, który jest stały, nawykowy, charakterystyczny”(Mehrabian, 1991, s.77). Mehrabian i Russell wyodrębnili trzy wymiary stanów emocjonalnych: przyjemność-przykrość, aktywacja-brak aktywacji, dominacja-uległość. Tworzą one Model Emocji PAD (skrót z angielskiego: pleasure, arousal, dominance), jako narzędzie do opisu każdego stanu emocjonalnego (Mehrabian, Russell, 1974). Opierając się na tych wymiarach wyodrębniono trzy – dwubiegunowe zmienne temperamentalne: cechę przyjemność-przykrość, tłumienia bodźców-aktywowalności oraz dominacji-uległości, co z kolei przyczyniło się do zdefiniowania przez Mehrabiana „aktywowalności” jako wymiaru różnic indywidualnych (Strelau, 2009).

Strelau (2009) w swych rozważaniach zwrócił uwagę, iż mimo że teoria Mehrabiana jest bardzo interesująca i odmienna od poglądów innych badaczy temperamentu, ma jedną wadę: populacja osób badanych to wyłącznie studenci i teoria ta może być nieco zniekształcona.

1.1.2.4 Funkcjonalno-systemowa teoria temperamentu Rusałowa

Władimir M. Rusałow w latach sześćdziesiątych dołączył do grupy 12-badaczy Tiepłowa-Niebylicyna, by pracować wraz z nimi nad różnymi aspektami układu nerwowego (Strelau, 2009). Dorobek tych prac oraz dwóch koncepcji teoretycznych: Anochina- dotyczącej fizjologicznej teorii systemów funkcjonalnych i Leontiewa- dotyczącej teorii aktywności, traktującej ją jako czynnik rozwoju, zaważyło na sformułowanej przez Rusałowa teorii temperamentu (Strelau, 2009).

Rusałow zdefiniował temperament jako „całokształt formalnych cech zachowania w odróżnieniu od całokształtu cech treściowych składających się na osobowość” (1989, s.817). Autor ujmując temperament nie jako bezpośredni przejaw biologicznych właściwości w zachowaniu, lecz jako rezultat uogólnienia biologicznych układów funkcjonalnych, które przenoszą się na różne formy aktywności człowieka. W tym ujęciu genetycznie uwarunkowane właściwości biologiczne, włączane w odmienne rodzaje działań, ulegają reorganizacji i przekształceniu, tworząc względnie trwałe system formalnych cech zachowania (Rusałow,

1989). Cechy te, odzwierciedlające formalne aspekty zachowania niezależne od jego treści, są traktowane jako temperamentalne. Tym samym temperament ma charakter psychobiologiczny, ponieważ powstaje w wyniku interakcji właściwości układu nerwowego z różnymi rodzajami środowiska, podczas gdy treść zachowania jest determinowana przez czynniki socjopsychologiczne (Zawadzki, Strelau, 1999). Rusałow analizując w kategoriach różnic indywidualnych składniki układu funkcjonalnego Anochina wyróżnił cztery pierwotne cechy temperamentu: ergiczność (związana z szerokością aferentnej syntezy i potrzebą kontaktu ze środowiskiem), plastyczność (łatwość przechodzenia między programami działania), tempo (szybkość realizacji programu zachowania) oraz emocjonalność (wrażliwość na rozbieżność między oczekiwanymi a rzeczywistymi efektami działania). Trzy pierwsze cechy tworzą komponent aktywności, natomiast emocjonalność odpowiada za komponent emocjonalny, co rozwija wcześniejsze ujęcie Niebylicyna (Zawadzki, Strelau, 1999). Odwołując się do Leontiewa, Rusałow przyjął, że działalność człowieka przebiega w dwóch typach środowiska: społecznym (interakcje, komunikacja, współpraca, rywalizacja) i fizycznym (oddziaływanie na świat materialny). W efekcie pierwotna struktura temperamentu została rozbita na dwa wymiary - społeczny i przedmiotowy. Każda z czterech cech uzyskała podwójną reprezentację, co dało osiem cech temperamentu: ergiczność społeczna i przedmiotowa; plastyczność społeczna i przedmiotowa; tempo społeczne i przedmiotowe; emocjonalność społeczna i przedmiotowa (Zawadzki, Strelau, 1999).

Kwestionariusz Struktury Temperamentu stworzony przez Rusałowa do mierzenia ośmiu postulowanych jego teorią cech temperamentu, w polskiej adaptacji jest oznaczony symbolem KST. Pozycje kwestionariusza konstruowano na podstawie operacyjnych definicji ośmiu cech temperamentu, tak aby odzwierciedlały one różnorodne formy działalności człowieka (Zawadzki, Strelau, 1999).

1.1.2.5 Regulacyjna teoria temperamentu Strelaua

Rozwój regulacyjnej teorii temperamentu (RTT) jest efektem wieloletnich badań prowadzonych w Katedrze Psychologii Różnic Indywidualnych Uniwersytetu Warszawskiego. Kluczową rolę w ukształtowaniu współczesnego podejścia do temperamentu w Polsce odegrał Jan Strelau, profesor tejże uczelni, który stał na czele tych badań. Teoria temperamentu Strelaua opiera się na trzech głównych źródłach teoretycznych: typologii wyższych czynności nerwowych Pawłowa, rozwiniętej następnie przez Niebylicyna i Tiepłowa; na teoriach aktywacji, zwłaszcza koncepcji optymalnego poziomu pobudzenia Hebba oraz pojęciu

aktywowalności zaproponowanym przez Graya rozumianym, jako względnie stała indywidualna różnica w poziomie aktywacji; na teorii czynności Leontiewa, zmodyfikowanej przez Tomaszewskiego, zgodnie z którą działalność człowieka stanowi podstawowy mechanizm regulacji relacji jednostki ze światem zewnętrznym (Strelau, 1992).

Temperament według Strelaua, przytoczony w rozdziale 1.2, traktowany jest jako względnie stała właściwość w porównaniu z innymi cechami. Zmiany temperamentu zachodzą głównie (Strelau, 1992): w procesie dojrzewania i są wynikiem zmian rozwojowych w mechanizmach fizjologicznych leżące u jego podstaw; pod wpływem czynników środowiskowych, takich jak hałas, deprywacja czy duże zagęszczenie ludności.

Regulacyjna Teoria Temperamentu (RTT), klasyczna koncepcja cech ujmująca temperament, jako zespół względnie stałych właściwości organizmu, przejawia się w formalnych parametrach zachowania - jego energetycznych i czasowych charakterystykach (Strelau, 2002). Definicje energetycznego poziomu zachowania oraz czasowej charakterystyki zachowania i ich składowe zostały przedstawione w rozdziale 5.3.2. W rozdziale 5.3.2 zostało scharakteryzowane również narzędzie do mierzenia cech temperamentu zgodnie z założeniami RTT.

Strelau i Zawadzki (2003) wyodrębnili cztery podstawowe struktury temperamentu, jako wynik skorelowania cech temperamentu. Podstawą wyodrębnienia struktur były dwa kluczowe wymiary wynikające z regulacyjnej teorii temperamentu: możliwości przetwarzania stymulacji oraz efektywność regulacji stymulacji. Połączenie tych wymiarów pozwoliło wyróżnić cztery jakościowo odmienne konfiguracje cech (Zawadzki, Strelau, 2003). W podręczniku „Formalna Charakterystyka Zachowania- Kwestionariusz Temperamentu: Wersja Zrewidowana” wyodrębniono cztery typy/struktury temperamentu (Cyniak-Cieciura, Zawadzki, Strelau, 2016, s.38,39): Pierwszą z nich jest struktura zharmonizowana o małych możliwościach przetwarzania stymulacji, którą charakteryzuje wysoka reaktywność emocjonalna i rytmiczność, niska wytrzymałość, aktywność i żwawość oraz umiarkowany poziom wrażliwości sensorycznej i perseweratywności. Drugą stanowi struktura zharmonizowana o dużych możliwościach przetwarzania stymulacji, obejmująca niską reaktywność emocjonalną, perseweratywność i rytmiczność, przeciętną wrażliwość sensoryczną oraz wysoką wytrzymałość, aktywność i żwawość. Trzecia struktura to typ niezharmonizowany o małych możliwościach przetwarzania stymulacji z tendencją do przestymulowania. Osoby o tym profilu cechują się wysoką reaktywnością emocjonalną, perseweratywnością, wrażliwością sensoryczną i aktywnością, niską wytrzymałością i rytmicznością oraz umiarkowaną żwawością. Czwartą strukturę stanowi typ

niezharmonizowany o dużych możliwościach przetwarzania stymulacji z tendencją do niedostymulowania, który obejmuje niską reaktywność emocjonalną, perseweratywność i aktywność, wysoką wytrzymałość i rytmiczność oraz umiarkowaną wrażliwość sensoryczną i żwawość.

Dziesięć szczegółowych postulatów Strelaua i Zawadzkiego, jako podsumowanie badań nad temperamentem, dotyczą zagadnień takich jak ocena i opis cech temperamentalnych, ich uniwersalność, uwarunkowania genetyczne i środowiskowe oraz funkcja regulacyjna w sytuacjach stresowych, a także ich znaczenie dla zdrowia psychicznego i somatycznego (Zentner , Shiner, 2012). Temperament przejawia się w formalnych właściwościach zachowania, które można ujmować w aspektach energetycznym i czasowym, a różnice indywidualne w tych cechach mają charakter względnie stały. Każde zachowanie posiada własne parametry energetyczne i czasowe, a cechy temperamentu są obecne od urodzenia, występują zarówno u ludzi, jak i u zwierząt oraz mają podłoże genetyczne i ewolucyjne. Zmieniają się powoli w toku ontogenezy, pełniąc funkcję regulacyjną poprzez modyfikowanie wartości stymulacyjnej sytuacji i zachowań, przy czym rola ta ujawnia się szczególnie w warunkach trudnych i ekstremalnych (Strelau, 2009).

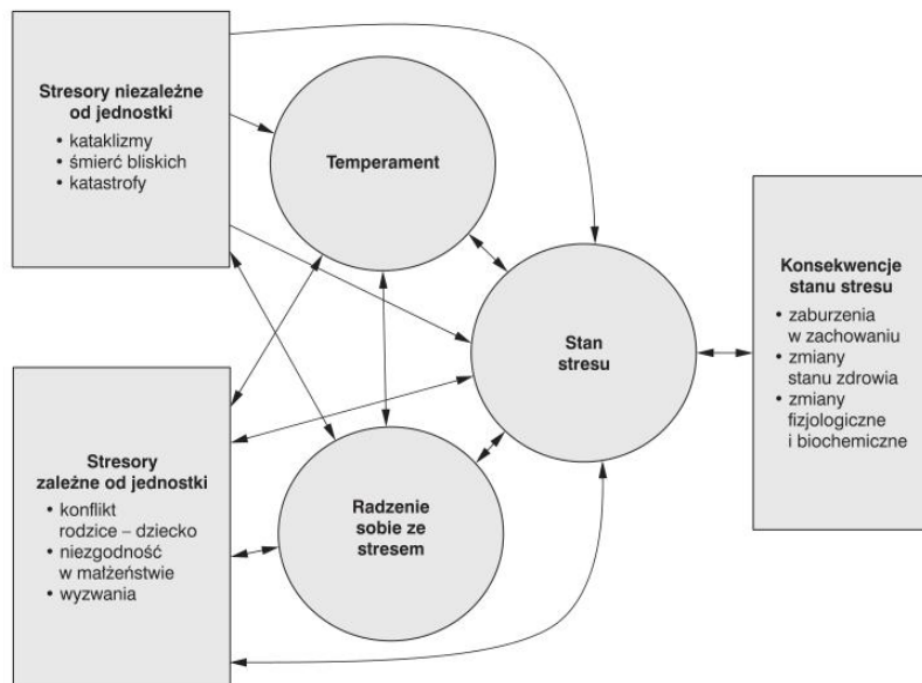
Regulacyjna Teoria Temperamentu stanowi w niniejszej pracy jedną z podstawowych baz teoretycznych oraz metodologicznych prowadzonych badań empirycznych, umożliwiając ich interpretację w oparciu o spójny system założeń dotyczących formalnych właściwości zachowania.

1.2 Cechy temperamentu a podatność na stres

Jak przedstawiono w rozdziale 1.1, definicji temperamentu jest wiele, a równie zróżnicowane są sposoby ujmowania zjawiska stresu. Dlatego relacja między tymi pojęciami zależy od przyjętej koncepcji temperamentu, w ramach której analizujemy tę zależność. W niniejszym rozdziale podstawą rozważań będzie Regulacyjna Teoria Temperamentu (RTT) Strelaua.

Powiązanie temperamentu ze stresem widoczne jest już na poziomie podstawowych definicji, zwłaszcza tych wywodzących się z nurtu relacyjnego. W tym ujęciu według Strelaua stres psychologiczny, określany jest jako stan silnych, negatywnych emocji, któremu towarzyszą wyraźne zmiany fizjologiczne i biochemiczne przekraczające typowy poziom pobudzenia organizmu w spoczynku (Heszen-Niejodek, 2002).

Złożoność relacji temperament-stres przedstawia rysunek 1 autorstwa Strelaua (2002), w której cechy temperamentu mają status moderatora w szerokim zakresie zjawisk związanych ze stresem psychologicznym (Heszen, 2013).



Rysunek 1 Zależność hipotetyczna między temperamentem a różnymi aspektami stresu.

Źródło: Strelau (2002, s. 271)

Regulacyjna rola temperamentu w sytuacjach stresowych polega przede wszystkim na jego funkcji moderującej. Temperament działa jako czynnik obecny jeszcze przed pojawieniem się stresora, wpływając zarówno na to, czy stres się pojawi, jak i na przebieg oraz konsekwencje reakcji stresowej (Heszen, 2013). W ujęciu RTT temperament oddziałuje na trzy główne obszary: stan stresu, proces radzenia sobie oraz następstwa stresu (Strelau, 2009). Po pierwsze, temperament modyfikuje wartość stymulacyjną stresorów- stan stresu jest wynikiem interakcji między siłą bodźca a poziomem aktywowalności, będącej jedną z podstawowych cech temperamentu. Po drugie, wpływa na optymalny poziom aktywacji, którego zaburzenie prowadzi do odczuwania stresu. Po trzecie, stanowi podłoże skłonności do negatywnych reakcji emocjonalnych, które są kluczowym elementem stresu psychologicznego (Heszen-Niejodek, 2002).

W badaniach nad stresem szczególne znaczenie przypisuje się procesowi radzenia sobie z nim. Odwołując się do koncepcji Lazarusa i Schönpfluga, Strelau (2009) wyróżnia dwa główne ujęcia: regulację emocji oraz gospodarowanie zasobami. W obu tych obszarach

temperament pełni funkcję moderatora-wpływa na intensywność reakcji emocjonalnych, preferowane strategie radzenia sobie oraz sposób wydatkowania lub ochrony zasobów (Heszen-Niejodek, 2002). Temperament oddziałuje również na konsekwencje stresu. Choć stres może mieć także skutki pozytywne, większość badań koncentruje się na jego negatywnych następstwach. Cechy temperamentu zwiększają ryzyko takich konsekwencji, jak zaburzenia zachowania, pogorszenie zdrowia psychicznego i somatycznego czy trwałe zmiany fizjologiczne (Heszen, 2013).

Mimo istotnej roli temperamentu, zmienne temperamentalne są rzadko uwzględniane w badaniach nad stresem, zwłaszcza w głównym nurcie badań nad radzeniem sobie, również w pracach autorów związanych z koncepcją Lazarusa (Heszen-Niejodek, 2002).

1.3 Temperament w kontekście pracy zawodowej

Praca zawodowa pozostaje jednym z kluczowych obszarów funkcjonowania człowieka, a szczególne znaczenie ma jej wymiar związany z odczuwaną satysfakcją. Zadowolenie z pracy wpływa na wiele sfer życia i nadal stanowi istotny oraz aktualny przedmiot badań psychologii. Satysfakcja z pracy początkowo rozumiana, jako krótkotrwałe emocje towarzyszące wykonywaniu zadań lub jako bardziej trwałe uczucia wobec pracy (Schwab,Cummings, 1983). W latach 60. zaczęto traktować je jako postawę obejmującą zarówno komponent emocjonalny, jak i poznawczy. Z czasem zauważono jednak, że to, co pracownik czuje w pracy, może znacząco różnić się od tego, co myśli o swojej pracy, ponieważ oba komponenty mają odmienne uwarunkowania i konsekwencje (Brief, 1998). W współczesnej literaturze przedmiotu podkreśla się konieczność oddzielnego badania emocjonalnego i poznawczego aspektu satysfakcji z pracy. Emocje przeżywane podczas wykonywania zadań mogą różnić się od ogólnego emocjonalnego stosunku do pracy. Przykładowo osoby wykonujące trudne zawody mogą doświadczać wielu negatywnych emocji w trakcie pracy, a jednocześnie pozytywnie oceniać jej sens. Poznawcze zadowolenie z pracy może odnosić się do ocen poszczególnych elementów pracy, średniej oceny tych elementów lub ogólnej oceny pracy jako całości. Badania pokazują, że te trzy poziomy nie zawsze są ze sobą zgodne, dlatego należy je mierzyć oddzielnie. (Jaros, Zalewska 2003). Według modelu Briefa (1998) satysfakcja z pracy zależy od cech pracy, dopasowania osoby do środowiska zawodowego oraz indywidualnych cech pracownika. Wśród tych ostatnich szczególne znaczenie ma temperament.

Zalewska (2003) zbadała wpływ reaktywności na różne aspekty zadowolenia z pracy. Uwzględniła Regulacyjną Teorię Temperamentu Strelaua (2002), dokładnie omówioną

w niniejszej pracy, oraz Transakcyjny Model Temperamentu Andrzeja Eliasza (1981), według którego temperament rozumiany jest jako system mechanizmów regulujących poziom stymulacji i dynamikę zachowania w sposób względnie stały w określonych klasach sytuacji. Wśród tych mechanizmów kluczowe miejsce zajmują reaktywność i aktywność, które określają intensywność reakcji na bodźce. Reaktywność, jako biologicznie uwarunkowana cecha, może wpływać na różne obszary funkcjonowania, w tym na zadowolenie z pracy. Oddziaływanie to może mieć charakter pośredni, poprzez modyfikację spostrzegania cech pracy lub bezpośredni, niezależny od warunków środowiskowych.

Badania Zalewskiej (2003) pokazują, że reaktywność silnie wpływa na komponenty emocjonalne satysfakcji z pracy, ale nie różnicuje poznawczego, ogólnego zadowolenia. Osoby wysokoreaktywne doświadczają bardziej intensywnych emocji negatywnych i mniej intensywnych emocji pozytywnych niż niskoreaktywni. Natomiast częstość występowania emocji pozytywnych i negatywnych nie różniła się istotnie między grupami. Osoby niskoreaktywne, o mniejszej zmienności nastroju, wykazują spójne związki między afektem a poznawczą oceną pracy -pozytywne emocje idą w parze z wyższą satysfakcją poznawczą, negatywne z niższą. Wysokoreaktywne osoby (silniejsze reakcje emocjonalne) nie wykazały związku między emocjonalnym a poznawczym aspektem satysfakcji. Mimo silniejszych negatywnych emocji, oceny poznawcze pracy są podobne do ocen niskoreaktywnych. Mechanizmy wyjaśniające reaktywność, rozumianą w RTT, jako wrażliwość na bodźce i mechanizm regulacji stymulacji, wpływa na intensywność emocji i wybór stylu działania. Wysokoreaktywni częściej doświadczają rozbieżności między „ja realnym” a „ja idealnym” oraz łatwiej przekraczają optimum aktywacji, co zwiększa koszty emocjonalne realizacji oczekiwań i może tłumaczyć ujemne korelacje z afektem pozytywnym oraz dodatnie z afektem negatywnym. Wnioski sugerują potrzebę dostosowania wsparcia i szkoleń do poziomu reaktywności pracowników poprzez uniwersalne treningi komunikacji oraz dobrowolne programy psychoedukacyjne i antystresowe (szczególnie przydatne dla wysokoreaktywnych). Rozwiązaniem praktycznym jest oferowanie puli szkoleń do samodzielnego wyboru, co sprzyja lepszemu dopasowaniu osoba-praca i może zwiększać satysfakcję zawodową (Zalewska, 2003).

Wpływ cech i struktury temperamentu zgodnie z RTT na poziom satysfakcji z pracy było obiektem badań Elżbiety Kasprzak oraz Katarzyna Brzuszkiewicz (2012). Należy dodać, iż w swych rozważaniach uwzględniły także mechanizmy biologiczne (np. rola serotoniny i dopaminy) oraz współczesne koncepcje dobrostanu. Wynik badań wykazały, iż aktywność, reaktywność emocjonalna oraz wytrzymałość są determinantami zadowolenia z pracy

w wymiarze poznawczym i emocjonalnym. Najważniejszym predyktorem zadowolenia jest aktywność, umożliwiającą poszukiwanie stymulacji, unikanie niekorzystnych zdarzeń i ukierunkowanie działań w sposób sprzyjający pozytywnym doświadczeniom. Mechanizmy biologiczne, lepszy wychwyt serotoniny i częstsza produkcja dopaminy u osób aktywnych, są proponowanym uzupełnieniem wyjaśnień psychologicznych. Reaktywność emocjonalna wykazywała ujemny związek z ogólną satysfakcją z życia z powodu zwiększonej podatności na przeciążenie emocjonalne. Wytrwałość była istotnym determinantem satysfakcji z pracy, gdyż chroni przed wyczerpaniem i sprzyja stabilności emocjonalnej w pracy. Kasprzak i Brzuszkiewicz wskazują na konieczność uwzględniania energetycznych cech zachowania (zwłaszcza aktywności, reaktywności i wytrwałości) przy wyborze zawodu oraz kształtowaniu środowiska pracy. Znajomość własnego temperamentu może zwiększyć trafność decyzji edukacyjnych i zawodowych oraz ograniczyć ryzyko negatywnej selekcji zawodowej. Przy podejmowaniu decyzji zawodowych pracownicy powinni brać pod uwagę swoją potrzebę stymulacji oraz skłonność do poszukiwania lub unikania bodźców. Dostosowanie rodzaju wykonywanych zadań do tych preferencji sprzyja zaspokojeniu potrzeby stymulacji i może podnosić satysfakcję z pracy (Kasprzak, Brzuszkiewicz, 2012).

2. Stres

Jednym z najbardziej stałych elementów ludzkiego funkcjonowania jest stres, który towarzyszy człowiekowi na każdym etapie życia. Może on oddziaływać zarówno korzystnie, jak i destrukcyjnie na jakość oraz komfort codziennego funkcjonowania, a kierunek tego wpływu zależy w dużej mierze od posiadanych zasobów i umiejętności radzenia sobie z nim. W warunkach współczesnego, dynamicznego i intensywnego stylu życia znaczenie stresu oraz jego konsekwencji systematycznie wzrasta, co potwierdzają liczne badania i publikacje naukowe. Według raportu *IPSOS World Mental Health Day 2024*, aż 45% Polek i Polaków deklaruje, że w minionym roku doświadczało stresu wielokrotnie, podczas gdy średnia światowa wynosi 33%. Co trzeci respondent (34%) przyznaje, że przez kilka tygodni niemal codziennie odczuwał przygnębienie lub rozpacz, przy czym zjawisko to częściej dotyczyło kobiet (39%) niż mężczyzn (29%). Stres istotnie wpływa również na funkcjonowanie zawodowe: 35% badanych w Polsce doświadczyło tak silnego napięcia, że przez pewien czas nie było w stanie wykonywać pracy, a 19% przeżyło taki stan wielokrotnie. Dane te wskazują, że stres stał się jednym z kluczowych wyzwań zdrowia publicznego.

Zagadnienie stresu stanowi przedmiot zainteresowania wielu dyscyplin zajmujących się zdrowiem człowieka, w szczególności psychologii, medycyny oraz socjologii. W ujęciu teoretycznym i praktycznym fundamentalne znaczenie ma precyzyjne określenie natury stresu. Psychologia podkreśla, że nie jest on wyłącznie procesem psychicznym czy fizjologicznym, lecz procesem obejmującym oba te wymiary, które pozostają ze sobą w ścisłej interakcji. Zrozumienie tej złożoności jest szczególnie istotne w kontekście zdrowotnych konsekwencji stresu, ponieważ liczne badania empiryczne potwierdzają jego rolę jako czynnika ryzyka w rozwoju wielu chorób somatycznych i zaburzeń psychicznych (Łosiak, 2007).

W niniejszym rozdziale przedstawiono kluczowe ujęcia teoretyczne stresu, jego mechanizmy, konsekwencje zdrowotne oraz czynniki chroniące przed negatywnymi skutkami, ze szczególnym uwzględnieniem stresu zawodowego.

2.1 Biologiczna koncepcja stresu Selyego

W latach dwudziestych XX wieku Walter Cannon przedstawił pierwszy naukowy opis reakcji organizmu na zagrożenie. W swoich badaniach wykazał, że w sytuacjach niebezpieczeństwa uruchamiana jest złożona sekwencja procesów nerwowych i hormonalnych, przygotowujących organizm do podjęcia działania - obrony lub ucieczki. Zjawisko to określił

mianem reakcji „walcz albo uciekaj” (*fight-or-flight response*), stanowiącej podstawowy mechanizm adaptacyjny w obliczu stresu (Zimbardo, Gerrig, 2012).

Kanadyjski fizjolog pochodzenia węgierskiego Hans Selye rozwinął ideę przywracania równowagi (homeostazy) W. Cannona. Według Selyego stres to „stan, który przejawia się swoistym zespołem, składającym się z wszystkich nieswoistych zmian wywołanych w układzie biologicznym” (Selye, 1960, s. 70). Zgodnie z teorią stresu Hansa Selyego, różnorodne stresory mogą wywoływać podobną reakcję organizmu, określaną mianem ogólnego zespołu reakcji adaptacyjnych. Wszystkie czynniki stresowe mobilizują organizm do procesu adaptacji, którego celem jest utrzymanie lub przywrócenie integralności i dobrostanu poprzez zachowanie równowagi wewnętrznej, czyli homeostazy (Zimbardo, Gerrig, 2012). Selye opisał tę reakcję jako ogólny zespół adaptacyjny (*general adaptation syndrome - GAS*), składający się z trzech kolejnych stadiów: reakcji alarmowej, stadium odporności oraz stadium wyczerpania (Heszen-Celińska, Sęk, 2020). Pierwsze z nich: reakcja alarmowa (*alarm reaction*)- obejmuje krótki okres intensywnego pobudzenia, w którym organizm przygotowuje się do działania w obliczu zagrożenia, uruchamiając mechanizmy fizjologiczne mające na celu przystosowanie do stresu. Jeśli działanie stresora utrzymuje się przez dłuższy czas, organizm przechodzi w drugi etap: stadium odporności (*resistance*), charakteryzujące się umiarkowanym poziomem pobudzenia. W tej fazie jednostka jest w stanie funkcjonować mimo obecności stresora, opierając się jego osłabiającym i wyczerpującym skutkom. Jednak gdy stresor działa zbyt długo lub z dużą intensywnością, zasoby adaptacyjne organizmu ulegają wyczerpaniu, co prowadzi do kolejnego już etapu- stadium wyczerpania (*exhaustion*). W tej fazie mechanizmy obronne przestają być skuteczne, a organizm traci zdolność do utrzymania równowagi fizjologicznej i psychicznej, co może skutkować zaburzeniami zdrowia i obniżeniem odporności (Zimbardo, Gerrig, 2012). Hans Selye wskazał, że stadium wyczerpania w przebiegu stresu wiąże się z określonymi zagrożeniami dla zdrowia organizmu. Zwrócił uwagę, iż hormon adrenokortykotropowy (ACTH), odgrywający istotną rolę w krótkotrwałej reakcji stresowej, przy długotrwałym oddziaływaniu może prowadzić do obniżenia naturalnej odporności. Nadmierna produkcja tzw. „hormonu stresu” osłabia zdolność komórek obronnych do zwalczania infekcji oraz komórek nowotworowych, co skutkuje spadkiem integralności układu immunologicznego. W sytuacji chronicznego zagrożenia organizm traci zdolność skutecznej adaptacji, a mechanizmy, które w warunkach ostrego stresu pełnią funkcję ochronną, stają się źródłem dysfunkcji. Zastosowanie teorii ogólnego syndromu adaptacyjnego okazało się szczególnie przydatne w wyjaśnianiu powstawania zaburzeń psychosomatycznych (*psychosomatic disorders*), których etiologia nie może być w pełni wyjaśniona czynnikami

fizycznymi. Selye podkreślał, że przewlekły stres może prowadzić do zaburzeń somatycznych, gdyż długotrwała aktywacja mechanizmów adaptacyjnych upośledza zdolność organizmu do utrzymania homeostazy (Zimbardo, Gerrig, 2012).

Aby zrozumieć mechanizmy stresu i jego wpływ na funkcjonowanie człowieka konieczne jest powiązanie koncepcji fizjologicznej stresu Selyego z badaniami nad stresem w ujęciu psychologicznym. Dopiero integracja obu perspektyw pozwala uzyskać pełen obraz oddziaływania stresu na organizm człowieka.

2.2 Psychologiczne koncepcje stresu we współczesnych badaniach

Panie Irena Heszen-Celińska oraz Helena Sęk w jednej ze swych publikacji wyróżniły trzy główne podejścia do definiowania stresu, różniące się lokalizacją jego źródła. Pierwsze z nich utożsamia stres z sytuacją zewnętrzną, wydarzeniem lub bodźcem o określonych właściwościach. Drugie koncentruje się na wewnętrznych reakcjach człowieka, zwłaszcza emocjonalnych, pojawiających się w odpowiedzi na określone doświadczenie. Trzecie natomiast ujmuje stres jako wynik wzajemnej relacji między czynnikami zewnętrznymi a indywidualnymi właściwościami jednostki (Heszen-Celińska, Sęk, 2020). Współcześnie największe znaczenie przypisuje się właśnie temu trzeciemu ujęciu, choć dwa pierwsze wciąż obecne są zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w potocznym rozumieniu stresu. Relacyjne ujęcie stresu „polega na zakłóceniu lub zapowiedzi zakłócenia równowagi między wymaganiami a możliwościami ich spełnienia” (Heszen-Celińska, Sęk, 2020 s. 136). Źródłem wymagań mogą być zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne standardy jednostki. Brak równowagi może przy tym występować w dwóch kierunkach, gdy możliwości jednostki są zbyt małe, by sprostać oczekiwaniom, lub gdy wymagania są zbyt niskie w stosunku do jej potencjału. W obu przypadkach dochodzi do zaburzenia równowagi, które stanowi istotę zjawiska stresu (Heszen-Celińska, Sęk, 2020).

2.2.1 Relacyjny wymiar stresu w polskiej psychologii

Tadeusz Tomaszewski, jako jeden z pierwszych polskich psychologów, zaproponował relacyjne ujęcie stresu, rozwijając je w ramach swojej ogólnej teorii człowieka w sytuacji. Punktem odniesienia była dla niego sytuacja normalna, w której istnieje równowaga między wymaganiami zadania, warunkami działania, strukturą czynności i cechami podmiotu. Jak podkreślał, „sytuacja jest układem wzajemnych stosunków z innymi elementami środowiska

w określonym momencie czasu” (Tomaszewski, 1982, s. 17). Sytuacja trudna pojawia się wtedy, gdy ta równowaga zostaje zakłócona. Źródłem trudności mogą być zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne właściwości jednostki. Tomaszewski akcentował znaczenie indywidualnych różnic, zauważając, że to, co dla jednej osoby jest neutralne, dla innej może być obciążające (Heszen, 2013). Autor wyróżnił pięć podstawowych typów sytuacji trudnych (Tomaszewski, 1963, s. 32–35): deprywacji -brak warunków niezbędnych do funkcjonowania (np. deprywacja snu, informacji, poczucia sensu); przeciążenia- wymagania przekraczają fizyczne, nerwowe lub intelektualne możliwości jednostki; utrudnienia - obecność przeszkód lub brak elementów koniecznych do wykonania zadania; konfliktowe- działanie przeciwstawnych sił, wartości, ról lub oczekiwań; zagrożenia - ryzyko utraty wartości istotnych dla jednostki (zdrowia, pozycji, samooceny). Tomaszewski podkreślał, że sytuacje te mogą się nakładać, a ich znaczenie jest relatywne, zależne od cech i możliwości konkretnej osoby. Jego ujęcie łączy elementy podejścia sytuacyjnego, poznawczego i reakcyjnego, stając się ważnym punktem odniesienia dla współczesnych teorii stresu. Jak zauważa Łukaszewski, *„frustracja, stres, trudność to relacja między właściwościami człowieka i właściwościami otoczenia”* (Łukaszewski, 2015, s. 34).

W pierwszej połowie lat sześćdziesiątych XX wieku w Polsce rozpoczęto systematyczne badania nad stresem, których pionierem był Janusz Reykowski. W swej monografii *„Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego”* stres psychologiczny przedstawił, jako oryginalną koncepcję stresu, osadzoną w tradycji polskiej psychologii i inspirowaną zarówno teorią stresu-dystresu Selyego (1960), jak i koncepcją sytuacji trudnych Tomaszewskiego (1963) (Heszen, 2013). Autor traktował stres, jako czynnik zakłócający tok aktywności człowieka, podkreślając, że jego źródłem jest relacja między bodźcem a właściwościami jednostki, a nie sam bodziec: *„stres jest klasą czynników, które zakłócają tok aktywności człowieka”* (Reykowski, 1966, s. 209). Stres pojawia się wtedy, gdy napływające informacje obciążają lub przeciążają ten system, zwłaszcza gdy sygnały o zadaniu zostają zastąpione informacjami o trudnościach lub porażce (Reykowski, 1966). Koncepcja Reykowskiego wyróżnia się wnikliwością analiz, konsekwencją i precyzją sformułowań. Autor stworzył teoretyczne podstawy dla rozumienia stresu jako zjawiska poznawczo-regulacyjnego, w którym kluczową rolę odgrywa ocena poznawcza i relacja między wymaganiami sytuacji a możliwościami jednostki. Jego koncepcja stanowiła pomost między klasycznym ujęciem stresu, jako reakcji a współczesnymi teoriami transakcyjnymi, akcentującymi znaczenie poznawczej interpretacji i relacyjnego charakteru zjawiska (Heszen, 2013).

Koncepcja stresu psychologicznego w ujęciu Jana Strelaua definiuje stres, jako „stan charakteryzujący się negatywnymi emocjami o dużym natężeniu, takimi jak strach, lęk, złość czy wrogość, którym towarzyszą zmiany fizjologiczne i biochemiczne przekraczające poziom charakterystyczny dla spoczynkowego pobudzenia” (Strelau, 2009, s. 392). Strelau podkreśla, że stres jest reakcją organizmu na brak równowagi między wymaganiami a możliwościami jednostki w zakresie ich spełnienia, tym samym ma charakter relacyjny i interakcyjny między wymaganiami sytuacyjnymi a możliwościami jednostki (Heszen, 2013). Istotnym elementem koncepcji Strelaua jest rola oceny poznawczej, czyli sposobu, w jaki jednostka postrzega wymagania i własne zasoby. Autor rozróżnia obiektywne i subiektywne wymagania oraz obiektywne i subiektywne możliwości, wskazując, że stres może wynikać zarówno z realnych właściwości sytuacji, jak i z indywidualnej interpretacji (Strelau, 2009). W tym ujęciu stres jest zjawiskiem poznawczo-regulacyjnym, zależnym od percepcji i oceny relacji między człowiekiem a otoczeniem (Heszen, 2013).

2.2.2 *Poznawczo- transakcyjny model Lazarusa i Folkman*

Od blisko pięciu dekad poznawczo-transakcyjny paradygmat stresu autorstwa Richarda Lazarusa i Susan Folkman pozostaje najbardziej wpływowym ujęciem w badaniach nad stresem psychologicznym, uznawanym za standard teoretyczny w tej dziedzinie (Heszen-Niejodek, 2002). Kluczowym założeniem ich koncepcji jest przekonanie, że zachowanie człowieka zawsze dokonuje się w określonym kontekście środowiskowym, który stanowi jego sytuacyjne tło. Relacja jednostki z otoczeniem ma charakter wzajemnych oddziaływań, określanych mianem transakcji. Transakcja ta oznacza dynamiczny proces, w którym jednostka i jej aktualne środowisko nie tylko wpływają na siebie nawzajem, lecz tworzą zintegrowaną całość o jakości wykraczającej poza prostą sumę elementów składowych (Lazarus, 1980). Z kolei transakcja człowieka z otoczeniem podlega ocenie poznawczej podmiotu, określanej jako ocena pierwotna (czy sytuacja stanowi zagrożenie, stratę lub wyzwanie) oraz ocena wtórna (czy jednostka dysponuje zasobami, aby sobie poradzić). Ocena ta pełni funkcję kryterium rozstrzygającego o wystąpieniu stresu, a jednocześnie determinuje dalsze elementy transakcji stresowej, takie jak emocje i radzenie sobie. Oba procesy: pierwotny i wtórny, przebiegają jednocześnie i pozostają ze sobą w ścisłym sprzężeniu (Heszen-Celińska, Sęk, 2020). Stres według Lazarusa i Folkman to: „określona relacja między osobą a otoczeniem, która jest oceniana przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby oraz zagrażająca jej dobrostanowi” (1984, s. 19).

Według autorów ocena wtórna, będąca punktem wyjścia aktywności ukierunkowanej na zmianę

relacji jednostki z otoczeniem lub regulację emocji. Aktywność ta określana jest, jako radzenie sobie ze stresem i jest składową zjawiska stresu psychologicznego, podobnie jak ocena poznawcza i emocje (Heszen-Celińska, Sęk, 2020). Zatem transakcja stresowa ma cyrkularny charakter: ocena poznawcza wpływa na radzenie sobie, ale efekty radzenia sobie modyfikują kolejne oceny; emocje wynikają z oceny, lecz jednocześnie zmieniają sposób postrzegania sytuacji. W ten sposób stres jest ujmowany jako ciąg wzajemnie sprzężonych procesów, które rozwijają się w czasie (Heszen-Niejodek, 2002).

Model ten pozwala uchwycić dynamiczną naturę stresu, jego zmienność w czasie oraz indywidualne zróżnicowanie wynikające z odmiennych sposobów oceniania i radzenia sobie. Dzięki temu stanowi on ramę teoretyczną umożliwiającą integrację badań nad stresem, emocjami i zachowaniami zaradczymi, a jednocześnie podkreśla aktywną rolę człowieka w kształtowaniu własnej relacji z otoczeniem.

2.3 Stres zawodowy i psychospołeczne zagrożenia w środowisku pracy

Stres zawodowy jest jednym z najpowszechniej występujących zagrożeń w środowisku pracy, a jego źródła mają charakter wielowymiarowy i obejmują zarówno treść pracy, warunki jej wykonywania, jak i strukturę organizacyjną, relacje społeczne oraz indywidualne właściwości pracownika (Le Blanc, de Jonge, Schaufeli, 2003, s. 170). Stresory mogą wynikać z samej natury pracy, technologii, organizacji, a także z konieczności funkcjonowania w wielu systemach społecznych i pełnienia odmiennych ról, co oznacza „konieczność podporządkowania się narzuconym przez nią ograniczeniom” (Jurgilewicz, 2017 s. 63).

2.3.1 Psychospołeczne źródła stresu zawodowego

Psychospołeczne zagrożenia w środowisku pracy powstają w określonych warunkach społecznych i organizacyjnych, a ich wpływ na zdrowie zależy od psychologicznej oceny pracownika tego, czy postrzega je jako zagrożenie, ograniczenie, utratę wartości lub wyzwanie wobec własnych możliwości (Szewczuk, 1990, s. 67). Ocena ta wywołuje określone emocje, które inicjują reakcje fizjologiczne i psychiczne, mogące prowadzić do zaburzeń zdrowia (Jurgilewicz, 2017). W nawiązaniu do artykułu dr Oktawii Jurgilewicz (2017), w dalszej części zaprezentowano kluczowe grupy stresorów psychospołecznych, obejmujące przeciążenie pracą, rolę organizacyjną, zakres decyzyjności oraz relacje interpersonalne.

1) Przeciążenie i niedociążenie pracą

Wg Maslach (1998) nadmierne obciążenie pracą pojawia się wtedy, gdy wymagania stawiane pracownikowi przekraczają jego realne możliwości. Dotyczy to sytuacji, w których oczekuje się wykonania zbyt wielu zadań w zbyt krótkim czasie lub bez zapewnienia odpowiednich zasobów. Jeśli taki stan przeciążenia utrzymuje się dłużej, pracownik traci szansę na pełną regenerację, co uniemożliwia odzyskanie sił i powrót do równowagi psychofizycznej. Z kolei niedociążenie pracą odnosi się do wykonywania zadań zbyt prostych, niewymagających lub nieangażujących kompetencji pracownika, co prowadzi do nudy, frustracji i poczucia marnowania potencjału (Jurgilewicz, 2017).

2) Rola organizacyjna

Wśród istotnych stresorów związanych z rolą organizacyjną wyróżnia się przede wszystkim niejasność ról, wynikająca z braku jasnych informacji o celach, oczekiwaniach i zakresie odpowiedzialności, co prowadzi do spadku satysfakcji, napięcia i obniżonego poczucia skuteczności. Drugim kluczowym zagrożeniem jest konflikt ról, pojawiający się w sytuacji sprzecznych wymagań, szczególnie u osób funkcjonujących na styku różnych poziomów organizacji. Oba te czynniki znacząco zwiększają obciążenie psychiczne i sprzyjają rozwojowi wypalenia zawodowego (Ogińska-Bulik, 2006).

3) Zakres decyzyjności i kontroli

Ograniczona możliwość decydowania o sposobie wykonywania pracy, planowania zadań czy kontrolowania własnego obciążenia prowadzi do szeregu negatywnych skutków, takich jak wzrost stresu, niepokój, apatia, wyczerpanie emocjonalne oraz obniżenie samooceny. Jednocześnie warto zauważyć, że także wysoki poziom samodzielności i odpowiedzialności decyzyjnej — zwłaszcza w wymagających warunkach — może stanowić dodatkowe obciążenie i zagrażać dobrostanowi pracownika (Piorunek, Werner, 2018)

4) Relacje interpersonalne w pracy

Relacje społeczne w miejscu pracy stanowią jeden z najważniejszych czynników wpływających na dobrostan pracownika. Dobre stosunki w zespole sprzyjają zdrowiu psychicznemu i efektywności (Ogińska-Bulik, 2006). Badania pokazują jednak, że mniej niż 25% współpracowników jest postrzeganych jako przyjaciele, a połowa pracowników nie znajduje w pracy żadnych bliskich relacji (Edelmann, 2003). Negatywne relacje, oparte na niechęci, konfliktach i braku współpracy, prowadzą do spadku samooceny, pogorszenia samopoczucia, utraty pewności siebie, problemów z koncentracją, irytacji i frustracji (Edelmann, 2003).

5) Relacje praca-dom

Relacja między pracą a życiem prywatnym staje się źródłem obciążenia wtedy, gdy wykonywanie obowiązków zawodowych wymaga znacznego nakładu czasu i energii, co prowadzi do konfliktu między rolami pełnionymi w sferze zawodowej i rodzinnej. Dodatkowe zagrożenia wynikają z podziału obowiązków w rodzinie oraz braku wsparcia ze strony bliskich. Utrzymanie równowagi praca-dom jest szczególnie trudne w sytuacji wydłużonego lub nieregularnego czasu pracy, pracy zmianowej, trudnych relacji w środowisku zawodowym oraz ograniczonej kontroli pracownika nad treścią i organizacją własnych zadań (Piorunek, Werner, 2018).

Mobbing stanowi jedno z najbardziej dotkliwych źródeł stresu zawodowego. Jest to uporczywe i długotrwałe nękanie pracownika, prowadzące do obniżenia jego samooceny, izolacji lub wyeliminowania z zespołu (Macko, 2007, s. 199). Ma charakter procesu, który stopniowo narasta i zawsze prowadzi do pogorszenia funkcjonowania pracownika (Karney, 2000, s. 409). Najczęstsze zachowania mobbingowe obejmują: rozpowszechnianie negatywnych opinii, przydzielanie zbyt dużej liczby zadań, zadań zbyt trudnych lub pozbawionych sensu, przerywanie wypowiedzi, unikanie kontaktu i utrudnianie komunikacji (Karney, 2000, s. 410).

Kolejnym niekorzystnym zjawiskiem korelującym ze stresem, a dokładnie z pracą w warunkach długotrwałego napięcia, jest wypalenie zawodowe, które zostanie szczegółowo omówione w rozdziale 3.

2.4 Radzenie sobie ze stresem

Doświadczenie stresu jest dla człowieka z natury nieprzyjemne i uruchamia wrodzoną tendencję do redukcji lub eliminowania jego źródeł. Choć mechanizm ten ma charakter uniwersalny, sposoby reagowania na stres różnią się między jednostkami i w psychologii określane są jako radzenie sobie ze stresem, szerzej-jako odpowiedź podmiotu na sytuację obciążającą. Człowiek nie pozostaje wobec stresu bierny, a przyjmowane strategie mogą sprzyjać zdrowiu i integracji psychicznej lub przeciwnie-prowodzić do dezadaptacji. Z tego względu analiza stresu musi obejmować także mechanizmy i działania służące jego ograniczeniu, co znajduje odzwierciedlenie w stale rosnącej liczbie badań poświęconych temu zagadnieniu (Łosiak, 2007). Według Heszen-Celińskiej oraz Sęk (2020) zrozumienie istoty stresu pozwala dostrzec, że pobudza on jednostkę do aktywności ukierunkowanej zarówno na poprawę relacji między wymaganiami a możliwościami, jak i na redukcję negatywnego stanu

emocjonalnego. Tę charakterystyczną dla sytuacji stresowej aktywność określa się mianem radzenia sobie ze stresem.

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele pozycji dotyczących działań podejmowanych w obliczu stresu, niewątpliwie jedną z najistotniejszych jest relacyjna teoria radzenia sobie ze stresem Lazarusa i Folkman. Według ich definicji, radzenie sobie to „stałe zmieniające się poznawcze i behawioralne wysiłki podejmowane w celu poradzenia sobie z określonymi wymaganiami zewnętrznymi i wewnętrznymi, ocenianymi przez jednostkę jako obciążające lub przekraczające jej zasoby” (Lazarus, Folkman, 1984, s. 141). Radzenie sobie ze stresem jest procesem obejmującym celowe działania wynikające z poznawczej oceny sytuacji stresowej, co nadaje mu charakter dynamiczny i zmienny (Lazarus, Folkman, 1984).

W interpretacji Olesia (1993) Lazarus i Folkman wyróżniają dwa podstawowe typy strategii radzenia sobie ze stresem: strategie zorientowane na problem oraz strategie ukierunkowane na emocje. Pierwsza grupa obejmuje działania mające na celu bezpośrednią zmianę sytuacji stresowej. Autorzy wskazują tu dwa zasadnicze sposoby postępowania: konfrontację, polegającą na aktywnym dochodzeniu własnych praw i dążeniu do realizacji zamierzonego celu, oraz planowe, systematyczne rozwiązywanie problemu, które zakłada podejmowanie przemyślanych kroków prowadzących do modyfikacji stresora lub warunków sytuacyjnych. Drugą kategorię stanowią strategie emocjonalne, których celem jest regulacja napięcia i emocji towarzyszących stresowi. W ich obrębie Lazarus i Folkman wyróżniają sześć typów działań: dystansowanie się, czyli próby psychicznego odsunięcia problemu i niepoddawania się emocjom; unikanie lub ucieczkę, obejmujące m.in. wyczekiwanie, wycofywanie się lub redukcję napięcia poprzez substancje; samoobwinianie, przejawiające się w nasilonej samokrytyce lub tendencjach autoagresywnych; samokontrolę, czyli świadome hamowanie i regulowanie ekspresji emocjonalnej; poszukiwanie wsparcia społecznego, polegające na dzieleniu się trudnościami i korzystaniu z pomocy innych; pozytywne przewartościowanie, które polega na dostrzeganiu konstruktywnych aspektów trudnej sytuacji i reinterpretowaniu jej w sposób sprzyjający adaptacji (Oleś, 1993).

Ujęcie to podkreśla, że radzenie sobie obejmuje zarówno działania ukierunkowane na zmianę sytuacji, jak i te, które służą regulacji emocji, a wybór strategii zależy od oceny poznawczej oraz indywidualnych zasobów jednostki (Lazarus, Folkman, 1984).

Endler i Parker (1990b) zaproponowali rozszerzone ujęcie radzenia sobie ze stresem, które wykracza poza klasyczny podział Lazarusa i Folkman na strategie zorientowane na problem i strategie ukierunkowane na emocje. Autorzy ci wskazali, że w wielu sytuacjach ludzie reagują w sposób odmienny, nie mieszczący się w dwóch podstawowych kategoriach, dlatego

wyodrębnili trzeci rodzaj strategii – unikanie (Oleś, 1993). W koncepcji Endlera i Parkera (1990b) zachowania podejmowane przez jednostkę w sytuacji stresowej wynikają z interakcji między właściwościami sytuacji a indywidualnym stylem radzenia sobie, charakterystycznym dla danej osoby. Autorzy definiują coping jako typowy, względnie stabilny sposób reagowania na stres, wyraźnie odróżniając go od mechanizmów obronnych. Podstawą tego rozróżnienia jest świadomość, która stanowi niezbędny element procesu radzenia sobie, a nie występuje w przypadku nieświadomych obron psychicznych. Wprowadzając podział na style i strategie, Endler i Parker nawiązują do koncepcji lęku Spielbergera (por. Wrześniewski i Sosnowski, 1987). Endler i Parker wyróżnili trzy style radzenia sobie: zadaniowy, emocjonalny i unikowy (1990b). Styl emocjonalny charakteryzuje osoby, które w sytuacji stresowej koncentrują się na własnych przeżyciach, takich jak złość, poczucie winy czy napięcie. Styl zadaniowy polega na podejmowaniu działań ukierunkowanych na rozwiązanie trudności i zmianę sytuacji. Styl unikowy obejmuje tendencję do odsuwania stresora od świadomości, unikania myślenia o problemie lub angażowania się w czynności zastępcze.

Autorzy podkreślają, że wymienione style stanowią niezależne wymiary, co oznacza, że jednostka może zajmować różne, specyficzne dla siebie pozycje w każdym z nich. Aby umożliwić identyfikację osób, których zasoby i tendencje radzenia sobie są niewystarczające lub nieadekwatne do wymogów określonej sytuacji stresowej, Endler i Parker (1990a) opracowali Inwentarz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych (CISS – *The Coping Inventory for Stressful Situations*) szczegółowo omówiony w rozdziale 5.

We współczesnych ujęciach radzenia sobie ze stresem, obok klasycznego podziału na strategie ukierunkowane na problem i emocje, uwzględnia się również szersze wymiary funkcjonowania człowieka, takie jak kontekst społeczny, czasowy czy religijny. Heszen (2013) wyróżnia kilka form aktywności podejmowanych w obliczu stresu.

Po pierwsze, zwraca uwagę na grupowe radzenie sobie, które zgodnie z ujęciem Hobfolla (2006), przebiega według odmiennych zasad niż radzenie sobie indywidualne. W relacjach diadycznych, takich jak związek małżeński, wspólne źródło stresu może prowadzić do zróżnicowanych efektów strategii zaradczych, a działania korzystne dla jednego partnera mogą okazać się niekorzystne dla drugiego. Skuteczność strategii zależy tu od interakcyjnego charakteru stresu, wzajemnego wpływu emocjonalnego oraz różnic płciowych w zakresie percepcji i regulacji emocji, co czyni ten proces szczególnie złożonym.

Po drugie, Heszen wskazuje na religijne lub duchowe radzenie sobie, w którym jednostka traktuje Boga lub wymiar transcendencji jako źródło wsparcia w przezwyciężaniu stresu (Folkman, Moskowitz, 2004). Ten typ radzenia sobie okazuje się szczególnie użyteczny

w sytuacjach niekontrolowalnych, przekraczających możliwości bezpośredniego wpływu jednostki. W literaturze rozwinięto koncepcje ujmujące holistyczny, duchowy wymiar adaptacji, zwłaszcza w kontekście problemów zdrowotnych i egzystencjalnych (Gall i in., 2005). Duchowe strategie pełnią funkcję sensotwórczą i adaptacyjną, wspierając jednostkę w utrzymaniu równowagi psychicznej.

Po trzecie, autorka omawia proaktywne radzenie sobie, odnoszące się do działań podejmowanych z wyprzedzeniem w celu zapobiegania przyszłym stresorom lub wykorzystania nadchodzących wyzwań jako szans rozwojowych (Aspinwall, Taylor, 1997). W ramach teorii proaktywnego radzenia sobie Schwarzer (2001) wyróżnia cztery kategorie aktywności:

- reaktywne – podejmowane po wystąpieniu stresu,
- antycypacyjne – przygotowujące na przyszłe, przewidywalne stresory,
- prewencyjne – mające na celu zapobieganie potencjalnym zagrożeniom,
- proaktywne – ukierunkowane na rozwój i wykorzystanie przyszłych możliwości (Schwarzer, 2001; Schwarzer, Knoll, 2003).

Heszen (2013) podkreśla, że klasyczne badania nad stresem koncentrowały się głównie na reaktywnym radzeniu sobie (Lazarus, Folkman, 1984), natomiast podejścia akcentujące czasową perspektywę, przewidywanie i aktywne kształtowanie przyszłych warunków działania określa się mianem proaktywnego radzenia sobie.

3. Wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem od dawna obecnym w literaturze psychologicznej i nie wywodzi się z jednej, spójnej teorii, lecz zostało zidentyfikowane jako problem społeczny wynikający z trudnych i stresujących warunków pracy (Tucholska 2001). U podstaw wypalenia zawodowego leży przewlekły stres, wzmacniany przez niekorzystne rozwiązania organizacyjne. Santinello (2008) zauważa, że jednostka doświadcza stresu zarówno wtedy, gdy wymagania zawodowe przekraczają jej zasoby, jak i wówczas, gdy jej potrzeby nie znajdują odpowiedniego zaspokojenia w oferowanych przez organizację warunkach.

Wypalenie zawodowe można traktować jako formę strategii obronnej, której towarzyszy spadek motywacji oraz wysoki koszt emocjonalny. Metaforyczne określenie „wypalenie się” trafnie oddaje istotę stopniowego wyczerpywania sił pod wpływem długotrwałego obciążenia (Tucholska, 2001). Mimo, że zjawisko to uznawane jest za jedno z najpoważniejszych zagrożeń dla pracowników XXI wieku (Maslach i Leiter, 2010), jego symptomy wciąż bywają lekceważone zarówno przez organizacje, jak i samych zatrudnionych. Ignorowanie oznak wypalenia może prowadzić do znacznych kosztów społecznych i ekonomicznych, związanych z leczeniem, absencją oraz długotrwałą rehabilitacją pracowników. Jak zauważa Mańkowska (2020), niewystarczająca świadomość społeczna dotycząca skali problemu może wynikać z faktu, że mimo ponad czterdziestu lat badań mechanizmy i uwarunkowania wypalenia nadal nie zostały w pełni wyjaśnione. Dopóki nie będzie zgodności co do definicji wypalenia, jego kluczowych mechanizmów oraz narzędzi diagnostycznych (Mańkowska, 2020). Dopóki nie zostaną one jasno określone i zaakceptowane w środowisku naukowym, tworzenie skutecznych, systemowych działań prewencyjnych pozostanie niemożliwe (Mańkowska, 2020).

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono definicje wypalenia zawodowego, jego przyczyny, etapy rozwoju, konsekwencje dla jednostki i organizacji oraz środki zaradcze, które mogą ograniczać ryzyko jego wystąpienia.

3.1 Definicje wypalenia zawodowego

Początki badań nad wypaleniem zawodowym sięgają wczesnych lat siedemdziesiątych XX wieku, kiedy to ukazały się prace Herberta J. Freudenbergera (*Staff burn-out*, 1974), Sigmunda Ginsburga (*The problem of the burned-out executive*, 1974) oraz Christiny Maslach (*Burned-out*, 1976). Warto jednak zauważyć, że samo pojęcie „wypalenia” pojawiło się

wcześniej w literaturze - Graham Greene użył go w powieści *A burnt-out case* (1961), opisując historię architekta, który mimo zawodowego sukcesu utracił sens pracy i radość życia (cyt. za: Michalak, 2025).

Herbert Freudenberger w 1974 roku przedstawił i wprowadził do literatury naukowej termin wypalenie, jako stan wyczerpania wynikającego z nadmiernych obciążeń nakładanych na jednostkę przez środowisko pracy, zarówno w wymiarze społecznym, jak i fizycznym (cyt. za: Erenkfeit, Dudzińska, Indyk, 2012).

Christina Maslach, prowadząc badania równoległe do Freudenbergera, analizowała sposoby radzenia sobie z emocjami w zawodach opartych na intensywnych kontaktach z ludźmi (cyt. za: Tucholska, 2001). Jej pierwsza definicja wypalenia obejmowała dwa wymiary: emocjonalne wyczerpanie i depersonalizację. Dopiero późniejsze badania kwestionariuszowe, prowadzone wspólnie z Jackson, pozwoliły wyodrębnić trzeci komponent – obniżone poczucie osiągnięć zawodowych (cyt. za: Tucholska, 2001). W przyjętej w latach osiemdziesiątych definicji Maslach określiła wypalenie jako syndrom emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji i braku satysfakcji zawodowej, charakterystyczny dla osób pracujących w zawodach opartych na relacjach interpersonalnych (cyt. za: Tucholska, 2001). Model ten opiera się na trzech kluczowych wymiarach: emocjonalnym wyczerpaniu (utrata energii), depersonalizacji (dystans i obojętność wobec innych) oraz obniżonym poczuciu osiągnięć zawodowych (spadkiem wiary we własną skuteczność) wspólnie tworzą charakterystyczny syndrom nieprawidłowego przystosowania do pracy. W późniejszej, zmodyfikowanej koncepcji Maslach i Leiter zastąpili wymiar depersonalizacji pojęciem cynizmu, definiując wypalenie jako psychologiczny syndrom wyczerpania, cynizmu i nieskuteczności w pracy, będący indywidualnym doświadczeniem stresu osadzonego w kontekście złożonych relacji społecznych (cyt. za: Michalak, 2025).

Pines i Aronson definiują wypalenie jako stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, wynikający z długotrwałego zaangażowania w sytuacje obciążające emocjonalnie (cyt. za: Michalak, 2025). Choć ich ujęcie koncentruje się głównie na aspekcie wyczerpania, rozszerza ono perspektywę badań nad wypaleniem na różne grupy zawodowe, wskazując, że zjawisko to może dotyczyć osób pracujących na wielu stanowiskach i w różnych profesjach (cyt. za: Michalak, 2025).

Schaufeli i współpracownicy opisują wypalenie, jako stan wyczerpania związany z pracą, który obejmuje skrajne zmęczenie, narastający dystans psychiczny oraz ograniczoną zdolność regulowania procesów emocjonalnych i poznawczych (cyt. za: Basińska, Gruszczyńska, Schaufeli, 2021). Autorzy podkreślają, że oprócz tych podstawowych

wymiarów mogą pojawiać się również niespecyficzne objawy psychologiczne i psychosomatyczne, które zwykle nie są brane pod uwagę, dopóki wypalenie nie osiągnie poziomu klinicznego. To właśnie takie dolegliwości, jak obniżony nastrój czy dystres związany z pracą, często skłaniają pracowników do szukania profesjonalnej pomocy (Schaufeli, Taris, 2005).

Wilczek- Rużyczka (2014) wskazuje, że w ujęciu Chernissa wypalenie zawodowe rozwija się jako proces stopniowych, negatywnych zmian w postawach i zachowaniach, pojawiających się wtedy, gdy wymagania pracy przekraczają indywidualne zasoby pracownika. Autorka podkreśla również, że według Edelwicha i Brodsky'ego zjawisko to wiąże się z postępującą utratą idealizmu, energii i poczucia celu, szczególnie u osób wykonujących zawody pomocowe.

A. Bańka proponuje odmienne ujęcie wypalenia, wskazując, że zjawisko to można rozumieć dwojako: jako specyficzną formę stresu zawodowego związanego z pomaganiem innym oraz jako szerszy stan utraty motywacji, sensu życia i perspektyw, wynikający z niespełnionych oczekiwań społeczno-kulturowych dotyczących kosztów i zysków pracy (cyt. za: Erenkfeit, Dudzińska, Indyk, 2012). To rozróżnienie prowadzi do wyodrębnienia dwóch typów wypalenia: zawodowego i egzystencjalnego, które mogą wzajemnie się nasilać w kontekście pracy.

Różnorodne ujęcia teoretyczne, od klasycznych koncepcji Freudenbergera i Maslach, przez podejścia Pines i Aronson, Schaufeliego, aż po perspektywę egzystencjalną Bańki pokazują, że wypalenie jest zjawiskiem wielowymiarowym, obejmującym zarówno wyczerpanie emocjonalne, poznawcze i fizyczne, jak i zmiany w motywacji oraz relacjach interpersonalnych. Wspólnym mianownikiem tych koncepcji jest podkreślenie roli długotrwałego stresu związanego z pracą oraz niespełnionych oczekiwań wobec środowiska zawodowego. Takie ujęcie stanowi punkt wyjścia do analizy przyczyn wypalenia, które wynikają zarówno z cech jednostki, jak i warunków organizacyjnych oraz charakteru relacji w miejscu pracy.

3.2 Przyczyny wypalenia zawodowego

Współczesne koncepcje wypalenia zawodowego podkreślają, że jego rozwój jest wynikiem złożonych interakcji między wymaganiami środowiska pracy a zasobami jednostki. W niniejszym rozdziale omówiono źródła wypalenia w oparciu o badania Massimo Santinello, koncepcję Christiny Maslach, egzystencjalny model Pines oraz ujęcie Edelwicha i Brodsky'ego.

3.2.1 *Determinanty wypalenia w ujęciu Maslach*

W początkowym okresie badań Maslach analizowała wypalenie w perspektywie relacji pomocowych, opartych na intensywnym kontakcie interpersonalnym. Jak wskazuje Tucholska, Maslach ujmowała je w paradygmacie „relacji społecznych między dwojgiem ludzi: tym, który daje, i tym, który bierze” (cyt. za: Tucholska, 2001). Podkreślała, że zawody wymagające bliskiego kontaktu z klientem generują szczególne obciążenia emocjonalne, ponieważ „konieczność sprostania tym wymaganiom stanowi główne źródło emocjonalnych obciążeń” (cyt. za: Tucholska 2001).

W późniejszych pracach Maslach i Leiter (2010) rozszerzyli tę perspektywę, ujmując wypalenie jako efekt niedopasowania między pracownikiem a pracą w sześciu obszarach: obciążenie pracą (nadmierne wymagania, chroniczny brak odpoczynku), kontrola (ograniczona autonomia i wpływ na decyzje zawodowe), wynagrodzenie (niedostateczna gratyfikacja zewnętrzna i wewnętrzna), wspólnotowość (konflikty, brak wsparcia, rozpad relacji w zespole), sprawiedliwość (nierówne traktowanie, brak przejrzystych zasad), wartości (rozbieżność między wymaganiami pracy a systemem wartości jednostki).

Maslach podkreśla, że wypalenie jest przede wszystkim problemem zawodowym, wynikającym z organizacyjnych uwarunkowań pracy, a nie z deficytów jednostki. Jak zauważa Tucholska, Maslach „przestrzega przed tendencją do zbyt łatwego obwiniania ofiary” (cyt. za: Tucholska, 2001).

3.2.2 *Determinanty wypalenia zawodowego według Santinello*

Santinello (2008) podkreśla, że wypalenie zawodowe jest wynikiem złożonej interakcji czynników organizacyjnych, interpersonalnych i indywidualnych. Wśród organizacyjnych determinant kluczowe znaczenie mają:

- struktura normatywna i kultura organizacyjna, które określają sposób funkcjonowania instytucji oraz poziom wsparcia i sprawiedliwości w miejscu pracy. Jasne zasady i podział odpowiedzialności zmniejszają ryzyko wypalenia, natomiast niejasność norm sprzyja frustracji i poczuciu bezradności,
- relacje między pracownikami, zwłaszcza brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników, który prowadzi do izolacji zawodowej, stresu i obniżenia zdrowia psychicznego,
- konflikty ról i komunikacyjne, wynikające z różnic w kompetencjach i przygotowaniu zawodowym, utrudniające współpracę w zespołach,

W zakresie czynników indywidualnych Santinello wskazuje na:

- demograficzne uwarunkowania – większe ryzyko wypalenia u osób w średnim etapie kariery zawodowej, szczególnie przy zderzeniu idealistycznych oczekiwań z realiami pracy.
- cechy indywidualne, takie jak: wytrzymałość (hardiness)-nadmierne zaangażowanie w pracę kosztem odpoczynku, zewnętrzne umiejscowienie kontroli - przypisywanie przyczyn stresu czynnikom zewnętrznym, bierny sposób radzenia sobie - brak działań adaptacyjnych i akceptacja trudnych sytuacji, niskie poczucie własnej wartości - potrzeba aprobaty i zależność od oceny innych.

Santinello podkreśla również znaczenie strategii radzenia sobie ze stresem jako istotnego predyktora wypalenia zawodowego. Zwraca uwagę, że nawet przy identycznych warunkach pracy to właśnie sposób reagowania na obciążenia decyduje o tym, czy u danej osoby rozwiną się symptomy wypalenia. Innymi słowy, strategię radzenia sobie pełnią funkcję mechanizmu różnicującego, ponieważ wpływają na interpretację sytuacji zawodowej, poziom doświadczanego napięcia oraz zdolność do jego regulacji. Dzięki temu mogą zarówno chronić przed wypaleniem, jak i sprzyjać jego narastaniu (Santinello, 2008).

3.2.3 *Determinanty wypalenia zawodowego w ujęciu Pines*

W egzystencjalnym modelu Pines źródłem wypalenia jest przede wszystkim niezaspokojona potrzeba sensu życia. Człowiek dąży do nadania swojemu istnieniu znaczenia, a gdy próbuje realizować tę potrzebę głównie poprzez pracę, staje się szczególnie podatny na rozczarowania i poczucie niespełnienia (Wilczek-Rużyczka, 2014).

Główne determinanty wypalenia wg Pines (za Wilczek-Rużyczka, 2014):

- zbyt wysokie, idealistyczne oczekiwania wobec pracy ,
- sekularyzacja i poszukiwanie sensu wyłącznie w pracy,
- niesprzyjające warunki środowiska pracy,
- doświadczenie porażki zawodowej,
- niedopasowanie między motywami a realiami pracy,

najistotniejszy to:

-brak profesjonalnego przygotowania do pracy pomocowej: osoby, które trafiają do zawodów pomocowych „z konieczności”, bez odpowiednich kompetencji, są szczególnie narażone na szybkie wypalenie zawodowe.

W ujęciu Pines wypalenie nie wynika jedynie z przeciążenia pracą, lecz przede wszystkim z rozbieżności między potrzebą sensu a realnymi możliwościami jej realizacji w środowisku zawodowym. To właśnie ta egzystencjalna luka stanowi główną determinantę wypalenia (Wilczek-Rużyczka, 2014).

3.2.4 *Determinanty wypalenia zawodowego wg Edelwicha i Brodsky’ego*

W koncepcji Edelwicha i Brodsky’ego wypalenie zawodowe jest skutkiem stopniowego narastania rozczarowania pracą, szczególnie w zawodach pomocowych. Kluczową rolę w rozwoju wypalenia przypisują czynnikom środowiskowym, a nie cechom jednostki (Edelwich, Brodsky, 1980, za: Wilczek-Rużyczka, 2014). Do przyczyn wypalenia wg Edelwicha i Brodsky’ego zaliczono: brak jasnych kryteriów umożliwiających ocenę rezultatów pracy; duże obciążenie pracą; niskie płace; brak możliwości zrobienia kariery zawodowej; niski status społeczny tych zawodów; niski prestiż zawodowy; niedostateczne wsparcie instytucjonalne.

W modelu Edelwicha i Brodsky’ego warunki pracy decydują o tym, czy idealizm i zaangażowanie pracownika zostaną utrzymane, czy też stopniowo wygasną, prowadząc do pełnego obrazu wypalenia (Edelwich, Brodsky, 1980, za: Wilczek-Rużyczka, 2014).

Wspólnym mianownikiem obu podejść jest przekonanie, że wypalenie nie pojawia się nagle, lecz rozwija się stopniowo jako proces. Ta perspektywa prowadzi do kolejnego zagadnienia, opisującego dynamikę i sekwencję zmian zachodzących w przebiegu tego zjawiska.

3.3 Etapy wypalenia zawodowego

Jak zauważają Litzke i Schuh (cyt. za: Michalak, 2025), „wypalenie zawodowe rozwija się powoli i zakrada cichaczem”, dlatego uchwycenie momentu jego początku jest często trudne. Osoby zagrożone wypaleniem na początku wykazują silne zaangażowanie, wysokie wymagania wobec siebie i skłonność do odkładania własnych potrzeb na dalszy plan. Z czasem jednak początkowa energia i zapał ustępują miejsca zmęczeniu i niechęci do pracy. Choć wysoka efektywność może początkowo przynosić korzyści, narastające obciążenia prowadzą do przekroczenia indywidualnych możliwości, co zwiększa ryzyko wypalenia (Erenkfeit, Dudzińska, Indyk, 2012).

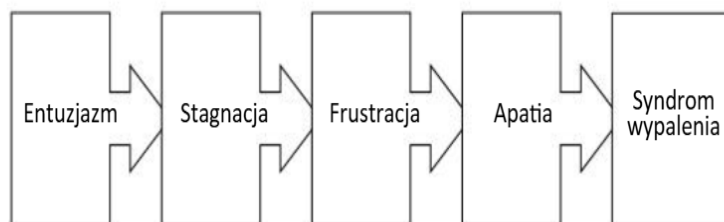
W literaturze naukowej, jak już wcześniej wspomniano, istnieje wiele ujęć teoretycznych wypalenia zawodowego, a ich porównanie wyraźnie pokazuje, że zjawisko to stanowi końcowy etap procesu o fazowym, stopniowym przebiegu.

Według koncepcji Leitera i Maslach (1998) wypalenie zawodowe rozwija się w trzech następujących po sobie fazach: emocjonalne wyczerpanie, depersonalizacja oraz obniżone poczucie osobistych osiągnięć (za: Wilczek-Rużyczka, 2014).

Model wypalenia zawodowego braku kompetencji opracowany przez Chernissa (1980a), który ujmuje to zjawisko jako proces wielofazowy: w pierwszej fazie pojawia się napięcie wynikające z niezgodności między wymaganiami zawodowymi a zasobami jednostki; następnie występuje faza przeciążenia, charakteryzująca się emocjonalnym zmęczeniem i wyczerpaniem; ostatni etap to zachowania obronne i pełne wypalenie, przejawiające się chłodnym, zdystansowanym podejściem do innych oraz skłonnością do cynizmu i koncentracji na własnych potrzebach (za: Wilczek-Rużyczka, 2014).

Edelwich i Brodsky (1980) wyróżnili cztery kolejne etapy stopniowego wyczerpywania się zasobów w pracy: entuzjazm -charakteryzuje się idealizmem, wysoką motywacją i licznymi planami zawodowymi, które jednak rzadko mogą zostać w pełni zrealizowane; stagnacja-początkowy zapał słabnie w konfrontacji z realiami pracy i pierwszymi rozczarowaniami; frustracja - pojawia się, gdy pracownik doświadcza kolejnych niepowodzeń, braku wsparcia, niskich płac i nieefektywnej organizacji pracy, co prowadzi do narastającego niezadowolenia;

Ostatnia faza - apatia, wiąże się z wycofywaniem się z aktywności zawodowej, zarówno psychicznej, jak i fizycznej, unikaniem kontaktów, obojętnością wobec innych oraz wzrostem absencji (za: Wilczek-Rużyczka, 2014).



Rysunek 2 *Etapy procesu wypalenia zawodowego według J. Edelwicha i A. Brodsky'ego*

Źródło: Michalak, 2025, s. 25

Autorzy wskazują również na możliwość wyróżnienia piątej fazy- interwencji, podkreślając, że im bardziej zaawansowane wypalenie, tym trudniejsza i mniej skuteczna staje się pomoc (Wilczek-Rużyczka, 2014).

3.4 Konsekwencje wypalenia zawodowego według Santinello

W ujęciu Massimo Santinello (2008) konsekwencje wypalenia zawodowego obejmują dwa zasadnicze wymiary: indywidualny, odnoszący się do zdrowia psychicznego i fizycznego pracownika, oraz organizacyjny, dotyczący jakości i efektywności funkcjonowania instytucji. Autor podkreśla, że wypalenie zawodowe nie jest stanem przejściowego obniżenia nastroju, lecz procesem o charakterze chronicznym, prowadzącym do trwałych zmian w funkcjonowaniu jednostki i środowiska pracy (Santinello, 2008).

1. Wymiar indywidualny

Wymiar indywidualny obejmuje przede wszystkim konsekwencje zdrowotne i psychologiczne. Santinello (2008) wskazuje, że wypalenie zawodowe wiąże się z pojawieniem się symptomów depresyjnych, tendencją do nadużywania substancji psychoaktywnych oraz nasileniem wyuczonej bezradności i reakcji złości. Co istotne, depresja jest traktowana jako skutek, a nie przyczyna wypalenia, co odróżnia ten syndrom od klasycznych zaburzeń afektywnych.

Santinello (2008) zwraca uwagę na przedstawione przez Schaufeliego konsekwencje indywidualne wypalenia, nawiązując do diagnozy klinicznej:

- emocjonalne i psychologiczne zmęczenie wynikające z długotrwałego wysiłku i przeciążenia;
- objawy somatyczne, takie jak bóle głowy, zaburzenia snu, obniżenie odporności czy przewlekłe napięcie fizjologiczne;
- tendencje do izolacji społecznej, drażliwość oraz utratę empatii wobec współpracowników i klientów;
- pojawienie się symptomów u osób, które wcześniej nie doświadczały innych form psychopatologii, co wskazuje na specyficzny charakter wypalenia;
- pogorszenie jakości wykonywanych zadań, wynikające z narastającej negatywnej postawy wobec pracy i spadku zaangażowania.

Santinello (2008) podkreśla, że wypalenie zawodowe, choć zakorzenione w kontekście pracy, może rozciągać swoje skutki na inne obszary życia, w tym relacje rodzinne i funkcjonowanie społeczne.

2. Wymiar organizacyjny

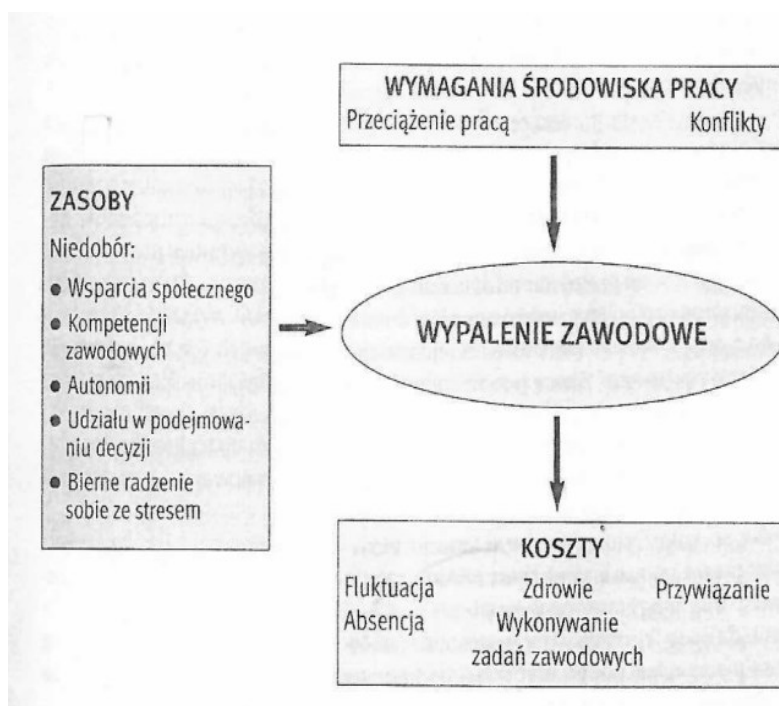
W wymiarze organizacyjnym wypalenie zawodowe prowadzi do szeregu dysfunkcji wpływających na efektywność instytucji. Pracownik, który wcześniej postrzegał swoją pracę jako źródło satysfakcji i sensu, zaczyna doświadczać rozczarowania, napięcia oraz poczucia braku wpływu, co przekłada się na jego funkcjonowanie zawodowe (Santinello, 2008). W konsekwencji obserwuje się:

- skłonność do wycofywania się z obowiązków, która może prowadzić do próśb o przeniesienie na inne stanowisko lub rozważania zmiany pracy;
- pogorszenie relacji interpersonalnych w zespołach, wpływające negatywnie na klimat organizacyjny;
- spadek satysfakcji klientów lub pacjentów, szczególnie w zawodach pomocowych, gdzie jakość relacji interpersonalnych jest kluczowa;
- osłabienie poczucia przynależności do organizacji oraz obniżenie identyfikacji z jej celami;
- brak satysfakcji z pracy i spadek motywacji;
- konflikty przenoszone do życia rodzinnego, będące efektem chronicznego napięcia.

Odwołując się do Borgogni i Consiglio, Santinello (2008) wskazuje na cechy odróżniające wypalenie od innych zespołów stresu zawodowego. Należą do nich:

- dominująca rola aspektów emocjonalnych w porównaniu z fizycznymi;
- rozwój wypalenia jako rezultatu sytuacji chronicznej, a nie nagłego stresora;
- pogorszenie relacji interpersonalnych jako skutek, a nie przyczyna wypalenia;
- znaczenie wysokich oczekiwań i motywacji charakterystycznych dla początkowych etapów kariery, które z czasem mogą prowadzić do rozczarowania.

Przedstawiony przez Santinello (2008) na rysunku 3 model Maslach i Goldberg (1998, za: Santinello, 2008) ukazuje, że wypalenie zawodowe jest wynikiem nierównowagi między wymaganiami środowiska pracy a zasobami jednostki. Nadmierne obciążenie obowiązkami i konflikty zawodowe, przy jednoczesnym niedoborze wsparcia społecznego, kompetencji, autonomii oraz skutecznych strategii radzenia sobie ze stresem, prowadzą do rozwoju wypalenia. W konsekwencji pojawiają się koszty organizacyjne i indywidualne, takie jak fluktuacja personelu, absencja, pogorszenie zdrowia, obniżenie jakości wykonywanych zadań oraz spadek przywiązania do pracy.



Rysunek 3 Model rozwoju wypalenia zawodowego Maslach i Goldberg (1998, za: Santinello, 2008)

Źródło: Santinello, 2025, s.13

Santinello (2008) ujmuje wypalenie zawodowe jako proces systemowy, w którym indywidualne objawy psychiczne i fizyczne przenikają się z dysfunkcjami organizacyjnymi.

Powstaje w ten sposób sprzężenie zwrotne: pogorszenie kondycji pracownika obniża jakość pracy, a niekorzystne warunki organizacyjne nasilają symptomy wypalenia.

Autor podkreśla konieczność wielowymiarowej diagnozy i profilaktyki, obejmującej zarówno czynniki osobowościowe, jak i strukturalne elementy środowiska pracy.

3.5 Środki zaradcze

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że skuteczne przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu wymaga odejścia od prostych, jednostronnych interwencji na rzecz podejścia wielowymiarowego, uwzględniającego zarówno jednostkę, jak i środowisko pracy.

3.5.1 *Model wielowymiarowy jako podstawa interwencji*

Model wielowymiarowy Maslach i Goldberg (1998, za: Santinello, 2008) przedstawiony w rozdziale 3.4 stanowi obecnie jedno z najbardziej obiecujących podejść do projektowania środków zaradczych, ponieważ „jasno pokazuje złożoność zjawiska i jego lokalizację w kontekście społecznym”, a różne poziomy doświadczenia „odzwierciedlają różnorodny wpływ czynników sytuacyjnych na wszystkie trzy wymiary” wypalenia (Wilczek-Rużyczka, 2014, s. 50).

Maslach i Goldberg (1998: za Wilczek-Rużyczka, 2014) podkreślają, że skuteczna profilaktyka wymaga precyzyjnego określenia źródeł problemu oraz zaplanowania działań w odniesieniu do trzech składowych wypalenia:

- wyczerpania emocjonalnego,
- depersonalizacji,
- obniżonego poczucia osiągnięć osobistych.

Istotnym elementem tej koncepcji jest powiązanie wypalenia z jego przeciwieństwem, czyli z zaangażowaniem w pracę. Zaangażowanie definiuje się w tych samych trzech wymiarach, lecz o odwrotnym, pozytywnym nacechowaniu:

- energia (zamiast wyczerpania),
- silne zaangażowanie (zamiast depersonalizacji),
- poczucie wydajności (zamiast obniżonych osiągnięć osobistych).

Autorki wskazują, że najbardziej efektywna profilaktyka opiera się na precyzyjnym określeniu kryteriów wypalenia, ponieważ dopiero jasne zdefiniowanie zjawiska pozwala projektować adekwatne strategie zapobiegawcze.

3.5.2 Profilaktyka wypalenia zawodowego w Polsce

Skuteczne przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu wymaga działań zarówno na poziomie jednostki, jak i środowiska pracy. Badania pokazują, że interwencje organizacyjne, choć trudniejsze do wdrożenia, są bardziej efektywne niż programy ukierunkowane wyłącznie na pracownika (Pilch, Turska, 2008). W Polsce potrzeba systemowych rozwiązań jest szczególnie widoczna, co prowadzi do konieczności analizy regulacji prawnych oraz wewnętrznych działań pracodawców, które mogą realnie wspierać profilaktykę wypalenia zawodowego.

3.5.2.1 Regulacje prawne dotyczące zapobiegania wypaleniu zawodowemu w Polsce

W polskim systemie prawnym brakuje przepisów odnoszących się bezpośrednio do przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, jednak istnieją regulacje, które pośrednio chronią zdrowie pracowników. Jak wskazuje Czapska-Małecka (2021), kluczowe znaczenie mają obowiązki pracodawcy wynikające między innymi z art. 18 oraz art. 19 Kodeksu Pracy (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141) oraz konstytucyjne prawo do bezpiecznych warunków pracy - art. 66 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 1997 Nr 78 poz. 483). Ochronę zdrowia psychicznego wzmacniają także przepisy dotyczące przeciwdziałania mobbingowi (art. 94 kodeksu pracy) i dyskryminacji (art. 183a–183d kodeksu pracy), ponieważ negatywne relacje interpersonalne mogą istotnie zwiększać ryzyko wypalenia.

Istotną rolę w profilaktyce odgrywają również rozwiązania związane z wypoczynkiem pracownika, takie jak prawo do urlopu (art. 14 kodeksu pracy), choć przepisy te nie odnoszą się wprost do wypalenia. Jednym z nielicznych instrumentów o charakterze ochronnym jest urlop dla poratowania zdrowia, dostępny jedynie dla wybranych grup zawodowych, m.in. nauczycieli, nauczycieli akademickich, sędziów i prokuratorów (Czapska-Małecka, 2021). Poza regulacjami ustawowymi ważne są działania pracodawców, którzy zgodnie z dyrektywą 89/391/EWG powinni eliminować źródła stresu, dostosowywać warunki pracy do możliwości pracownika oraz prowadzić politykę wewnętrzną wspierającą dobrostan, np. szkolenia, monitorowanie obciążenia pracą czy wprowadzanie elastycznych rozwiązań organizacyjnych.

3.5.2.2 Stan i wyzwania profilaktyki wypalenia zawodowego w Polsce

W polskiej praktyce działania ukierunkowane na profilaktykę wypalenia zawodowego mają głównie charakter indywidualny i doraźny. Osoby doświadczające objawów wypalenia mogą skorzystać z pomocy lekarza, terapeuty lub uczestniczyć w komercyjnych szkoleniach dotyczących radzenia sobie ze stresem. Jak wskazują Pilch i Turska (2008) niektóre organizacje włączają tego typu treści do obowiązkowych szkoleń pracowniczych, jednak rozwiązania te nie tworzą spójnego systemu wsparcia.

Na rynku dominują krótkie, 1-2-dniowe warsztaty poświęcone stresowi i wypaleniu zawodowemu, często włączane do szkoleń kompetencyjnych. Programy te obejmują podstawowe informacje o zjawisku, jego symptomach i przyczynach oraz techniki redukcji napięcia. Akcent kładzie się przede wszystkim na zmianę stylu życia, zarządzanie czasem, relacje interpersonalne czy aktywność fizyczną. Mimo elementów warsztatowych, uczestnicy nie otrzymują interdyscyplinarnego wsparcia specjalistów, a diagnoza ryzyka opiera się wyłącznie na samoopisie (Pilch, Turska, 2008).

Jak zauważa Grab (2000), przekonanie, że krótkie szkolenia i podstawowa wiedza o wypaleniu wystarczą do skutecznej profilaktyki, jest nieuzasadnione. W tak ograniczonym czasie nie sposób wykształcić trwałych umiejętności radzenia sobie ze stresem, a działania te nie uwzględniają ani specyfiki środowiska pracy, ani czynników organizacyjnych. W konsekwencji polski system profilaktyki opiera się głównie na inicjatywach rynkowych, podczas gdy skuteczne przeciwdziałanie wymaga rozwiązań systemowych i wielopoziomowych.

Wiedza teoretyczna o wypaleniu zawodowym jest dobrze rozwinięta, jej praktyczne wykorzystanie pozostaje wyzwaniem, wymagającym wielodyscyplinarnego podejścia i systemowych działań profilaktycznych (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska 2005). Skuteczne działania prewencyjne muszą uwzględniać specyfikę wypalenia, jako zjawiska długotrwałego i wielowymiarowego, a nie ograniczać się do krótkich, informacyjnych form wsparcia (Pilch, Turska, 2008).

Kluczowymi obszarami oddziaływań, które mogą ograniczyć ryzyko wypalenia zawodowego są: higiena psychiczna, strategie radzenia sobie oraz oparcie społeczne (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska 2005). Higiena psychiczna obejmuje działania chroniące przed negatywnymi skutkami stresu, do których zaliczamy techniki relaksacyjne, rozwijanie zainteresowań czy aktywność fizyczną. Strategie radzenia sobie odnoszą się do indywidualnych sposobów interpretowania i reagowania na trudne sytuacje, natomiast oparcie społeczne

odnosi się do wsparcia otrzymywanego od bliskich, współpracowników i innych grup społecznych, które wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i przynależności. Skuteczna profilaktyka wymaga łączenia tych obszarów oraz ich konsekwentnego wdrażania w praktyce zawodowej.

Ze względu na brak systemowych rozwiązań dotyczących przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu w Polsce, szczególnie wartościowe jest odwołanie się do doświadczeń państw, które wdrożyły kompleksowe strategie w tym obszarze (Pilch, Turska, 2008). Modelowym przykładem jest Holandia, gdzie wprowadzono szeroko zakrojony system kontroli zagrożeń związanych ze stresem zawodowym oraz programy profilaktyczne obejmujące wszystkie sektory rynku pracy. Inicjatywy te są wspierane przez rząd, związki zawodowe oraz pracodawców, co zapewnia ich spójność i skuteczność (Taris, Kompier, Geurts i in., 2003).

Holenderski system wyróżnia trzy typy interwencji. Interwencje ukierunkowane na pracę koncentrują się na modyfikacji środowiska pracy i eliminacji stresorów, np. poprzez reorganizację zadań. Interwencje dotyczące relacji osoba-praca mają na celu zwiększenie odporności pracownika na stres poprzez rozwijanie umiejętności radzenia sobie, treningi czy feedback. Interwencje skierowane na osobę obejmują działania wzmacniające dobrostan jednostki, takie jak ćwiczenia fizyczne, relaksacja czy doradztwo, niezależnie od specyficznych stresorów zawodowych. Badania wskazują, że największą skuteczność przynosi łączenie oddziaływań na poziomie organizacyjnym i indywidualnym, a różnorodność stosowanych metod zwiększa efektywność profilaktyki (Taris i in., 2003).

Podsumowując, profilaktyka wypalenia zawodowego w Polsce pozostaje obszarem rozproszonym, niespójnym i w dużej mierze opartym na inicjatywach jednostkowych oraz działaniach rynkowych. Choć obowiązujące regulacje prawne zapewniają ogólne ramy ochrony zdrowia pracowników, nie odnoszą się one bezpośrednio do zjawiska wypalenia, co znacząco ogranicza ich skuteczność (Czapska-Małecka, 2021). Praktyka organizacyjna również nie tworzy spójnego systemu wsparcia- dominują krótkotrwałe szkolenia i interwencje o charakterze informacyjnym, które, jak wskazują badacze, nie są wystarczające wobec długotrwałej i wielowymiarowej natury wypalenia zawodowego (Pilch i Turska, 2008; Grab, 2000).

Analiza doświadczeń innych państw, zwłaszcza Holandii, pokazuje, że skuteczna profilaktyka wymaga podejścia systemowego, łączącego działania na poziomie organizacji i jednostki oraz opartego na współpracy wielu podmiotów: pracodawców, instytucji publicznych i partnerów społecznych (Taris, Kompier, Geurts i in., 2003). W polskich warunkach wyzwaniem pozostaje zatem stworzenie kompleksowych, wielopoziomowych

strategii, które wykraczałyby poza doraźne formy wsparcia i realnie wpływały na ograniczenie stresorów środowiska pracy. Dopiero takie podejście może stanowić fundament skutecznej ochrony pracowników przed wypaleniem zawodowym.

4. Charakterystyka pracy Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności

System orzekania o niepełnosprawności w Polsce ukształtował się w wyniku reformy ubezpieczeń społecznych przeprowadzonych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Jak wskazuje Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych, jednym z kluczowych elementów tej reformy było „*uwolnienie systemu ubezpieczeniowego od orzecznictwa dla celów innych niż rentowe*” (Biuro Pełnomocnika Rządu..., 2025). W rezultacie, od 1 września 1997 r. zaczęły funkcjonować dwa odrębne systemy: „*orzekania o niezdolności do pracy dla celów przyznawania świadczeń rentowych*” oraz „*orzekania o stopniu niepełnosprawności i niepełnosprawności (od 1 stycznia 2002 r.) oraz dla celów korzystania z ulg i uprawnień*” (Biuro Pełnomocnika Rządu..., 2025).

System pozarentowy, w ramach którego działają powiatowe zespoły do spraw orzekania o niepełnosprawności, został zaprojektowany tak, aby być całkowicie niezależny od systemu świadczeń z ubezpieczeń społecznych (Biuro Pełnomocnika Rządu..., 2025). Oznacza to, że orzeczenie o stopniu niepełnosprawności lub niepełnosprawności pełni funkcję regulacyjną i organizacyjną, umożliwiając dostęp do ulg, uprawnień i form wsparcia przewidzianych w przepisach prawa, a nie do świadczeń rentowych.

Struktura instancyjna tego systemu ewoluowała wraz ze zmianami legislacyjnymi. W okresie od 1 września 1997 r. do 31 grudnia 1998 r. orzecznictwo pozarentowe realizowały: wojewódzkie zespoły jako pierwsza instancja oraz Krajowy Zespół do Spraw Orzekania o Stopniu Niepełnosprawności jako instancja odwoławcza. Od 1 stycznia 1999 r. wprowadzono nowy model, w którym powiatowe zespoły pełnią funkcję pierwszej instancji, natomiast wojewódzkie zespoły - drugiej instancji (Biuro Pełnomocnika Rządu..., 2025). Kolejna zmiana nastąpiła w 2002 roku, kiedy to - w związku z poszerzeniem kompetencji- ujednolicono nazewnictwo i powołano Zespoły Do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności.

Obecnie Powiatowe Zespoły do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności funkcjonują, jako jednostki organizacyjne podległe samorządom powiatowym, realizujące zadania zlecone z zakresu administracji rządowej. Zespoły te działają bez jednoznacznie określonego statusu ustrojowego, a ich umiejscowienie organizacyjne jest zróżnicowane (Międzyzakładowy Związek Zawodowy Związkowa Alternatywa Pracowników Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, 2025). W przeważającej większości funkcjonują w strukturach większych jednostek pomocy społecznej, natomiast jedynie w nielicznych powiatach stanowią samodzielne jednostki organizacyjne podległe zarządom jednostek samorządu terytorialnego.

W Polsce działa 293 Powiatowe i Miejskie Zespoły do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, które stanowią trzon pozarentowego systemu orzecznictwa. Wydawane przez nie orzeczenia umożliwiają korzystanie z ulg, uprawnień i instrumentów wsparcia, dlatego ich funkcjonowanie ma istotne znaczenie dla osób z niepełnosprawnościami oraz lokalnych systemów pomocy społecznej. Dalsza analiza skupi się na trzech obszarach: zakresie działania zespołów, procedurze orzekania oraz czynnikach ryzyka w pracy (obciążenia psychospołeczne i organizacyjne).

4.1 Struktura i zakres działania

Powiatowe/ Miejskie Zespoły do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności działają w oparciu o następujące przepisy prawa:

- ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. 2025 r. poz. 913 z późn. zm);
- rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 15 lipca 2003r. w sprawie orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności (Dz. U. z 2021 r. poz. 857, z późn. zm);
- rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 lutego 2002 r. w sprawie kryteriów oceny niepełnosprawności u osób w wieku do 16 roku życia (Dz. U. Nr 17, poz. 162, ze zm.);
- rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 18 grudnia 2007 r. w sprawie wykonywania badań specjalistycznych na potrzeby orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności (Dz. U. Nr 250, poz. 1875);
- rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 28 listopada 2007 r. w sprawie warunków, sposobu oraz trybu gromadzenia i usuwania danych w ramach Elektronicznego Krajowego Systemu Monitoringu Orzekania o Niepełnosprawności (Dz. U. Nr 228, poz. 1681);
- ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2025 r. poz. 1691);
- ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym (Dz. U. z 2024 r. poz. 1251 z późn. zm.);
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie wzoru oraz trybu wydawania i zwrotu kart parkingowych (Dz.U. 2022 poz. 1611).

4.1.1 Zakres działania Powiatowych/Miejskich Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności (PZON)

Zakres działania Powiatowych/Miejskich Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności (PZON) wynika bezpośrednio z ustawowych obowiązków związanych z realizacją zadań orzeczniczych obejmujących: wydawanie orzeczeń o niepełnosprawności dla osób do 16. roku życia, orzeczeń o stopniu niepełnosprawności dla osób po 16. roku życia, a także orzeczeń o wskazaniach do ulg i uprawnień. Do zadań PZON należy również wystawianie legitymacji osobom posiadającym ww. orzeczenia, co stanowi realizację obowiązków określonych w ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (*Ustawa z 27 sierpnia 1997 r., 2021*). Od 1 lipca 2014 r. zakres kompetencji PZON został rozszerzony o wydawanie kart parkingowych, zgodnie z przepisami rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie wzoru oraz trybu wydawania i zwrotu kart parkingowych (*Rozporządzenie z 25 czerwca 2022 r., 2022*).

Tak zdefiniowany zakres działalności PZON stanowi podstawę do realizacji szczegółowych zadań obejmujących zarówno czynności orzecznicze, administracyjne, jak i informacyjne, do których zalicza się:

- przyjmowanie wniosków oraz gromadzenie materiału dowodowego dotyczącego naruszenia sprawności organizmu i funkcjonowania osoby wnioskującej, zgodnie z zasadami określonymi w rozporządzeniu w sprawie orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności (*Rozporządzenie z 15 lipca 2003 r., 2021*),
- kompleksowe dokumentowanie stanu zdrowia i sytuacji społecznej osoby zainteresowanej lub dziecka,
- ocena stopnia naruszenia sprawności organizmu oraz jego konsekwencji dla samodzielnej egzystencji i aktywności zawodowej, zgodnie z kryteriami określonymi w przepisach prawa (*Rozporządzenie z 1 lutego 2002 r., 2002*),
- wydawanie orzeczeń o niepełnosprawności, stopniu niepełnosprawności oraz wskazań do ulg i uprawnień,
- wystawianie legitymacji osobom posiadającym orzeczenia,
- wydawanie kart parkingowych (*Ustawa z 20 czerwca 1997 r., 2024*),
- rozpatrywanie odwołań od wydanych orzeczeń w zakresie właściwości Zespołu, zgodnie z zasadami postępowania administracyjnego (*Ustawa z 14 czerwca 1960 r., 2025*),

- prowadzenie dokumentacji związanej z działalnością Zespołu, w tym dokumentacji elektronicznej zgodnie z zasadami określonymi w przepisach dotyczących Elektronicznego Krajowego Systemu Monitoringu Orzekania o Niepełnosprawności (*Rozporządzenie z 28 listopada 2007 r., 2007*),
- udzielanie informacji dotyczących zadań Zespołu oraz przysługujących osobom z niepełnosprawnościami ulg i uprawnień.

Tak szeroko zakreślony obszar działalności PZON determinuje konieczność funkcjonowania odpowiedniej struktury organizacyjnej, która umożliwia sprawne i zgodne z prawem wykonywanie powierzonych zadań. W kolejnej części omówiona zostanie organizacja wewnętrzna PZON, obejmująca podział kompetencji, role poszczególnych członków zespołu oraz zasady funkcjonowania organu orzeczniczego.

4.1.2 Struktura organizacyjna Powiatowych/Miejskich Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności (PZON)

Zespoły orzekające o niepełnosprawności są, jak wskazano wcześniej, jednostkami organizacyjnymi podległymi samorządowi powiatowemu, realizującymi zadania zlecone z zakresu administracji rządowej. Funkcjonują one bez jednoznacznie określonego statusu ustrojowego, co powoduje znaczną różnorodność ich umiejscowienia w strukturach lokalnych instytucji publicznych. W praktyce PZON mogą działać w ramach Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie, Ośrodków Pomocy Społecznej, jako wydziały Starostwa Powiatowego lub Urzędu Miasta, a także jako samodzielne jednostki organizacyjne. Natomiast zakres terytorialny działania poszczególnych zespołów jest określany przez wojewodę właściwego dla danego województwa i może obejmować obszar jednego miasta, jednego powiatu lub kilku powiatów. Tak zróżnicowana struktura organizacyjna oraz zasięg działania wynikają z potrzeby dostosowania funkcjonowania PZON do lokalnych uwarunkowań administracyjnych, demograficznych i społecznych.

Struktura organizacyjna Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności (PZON) opiera się na wyraźnym podziale funkcji kierowniczych, orzecznich, administracyjnych i pomocniczych, co umożliwia sprawną realizację zadań wynikających z przepisów prawa.

Na czele Zespołu stoi Przewodniczący (patrz: rysunek 4), który pełni funkcję kierowniczą i nadzorczą. Przewodniczący jest powoływany i odwoływany przez Prezydenta Miasta lub Starostę (w zależności od usytuowania Zespołu), a do jego zadań należy kierowanie działalnością Zespołu, organizowanie pracy składów orzekających, nadzór nad prawidłowością postępowań, reprezentowanie jednostki oraz wydawanie legitymacji i kart parkingowych. Przewodniczący odpowiada również za współpracę z organami administracji rządowej i samorządowej oraz za przygotowywanie sprawozdań z realizacji zadań (Rozporządzenie z 15 lipca 2003 r., 2021). Drugim kluczowym stanowiskiem jest Sekretarz, który realizuje zadania administracyjno - organizacyjne, w tym prowadzi obsługę biurową,

Struktura wewnętrzna Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności



Rysunek 4 *Struktura wewnętrzna Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności*

Źródło: Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych (2025)

współuczestniczy w organizacji pracy składów orzekających oraz zastępuje Przewodniczącego podczas jego nieobecności. Obsługa administracyjna Zespołu realizuje zadania związane z kontaktem z interesantami, przyjmowaniem i rejestracją wniosków, prowadzeniem korespondencji, przygotowywaniem akt orzeczniczych, obsługą posiedzeń składów orzekających oraz wprowadzaniem danych do Elektronicznego Krajowego Systemu Monitoringu Orzekania o Niepełnosprawności. Do jej obowiązków należy również prowadzenie rejestrów, przechowywanie dokumentacji oraz obsługa procesu wydawania

legitymacji i kart parkingowych. Pracownicy ci zapewniają ciągłość procesów administracyjnych i komunikacyjnych, co jest niezbędne dla sprawnego działania Zespołu. Centralnym elementem struktury są składy orzekające, w których zasiadają członkowie składu orzekającego - specjaliści różnych dziedzin: psycholodzy, pedagodzy, pracownicy socjalni i doradcy zawodowi oraz przewodniczący składu orzekającego – lekarz specjalista, który odpowiada również za weryfikację dokumentacji, kierowanie pracami składu. Skład orzekający sporządza odpowiednio, zgodnie z obowiązującymi standardami, oceny stanu zdrowia, funkcjonowania społecznego, psychologicznego i zawodowego osoby wnioskującej o wydanie orzeczenia o stopniu niepełnosprawności/ niepełnosprawności będące podstawą wydania orzeczenia o stopniu niepełnosprawności lub niepełnosprawności (Rozporządzenie z 15 lipca 2003 r., 2021).

Tak zorganizowana struktura zapewnia przejrzystość kompetencji, sprawny przepływ informacji oraz zgodność działań z obowiązującymi przepisami, umożliwiając efektywną realizację zadań orzeczniczych na poziomie powiatu.

4.1.3 Nadzór nad orzekaniem o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności w Polsce

Nadzór nad systemem orzekania o niepełnosprawności w Polsce ma charakter wielopoziomowy i obejmuje zarówno kontrolę merytoryczną, jak i organizacyjną. Zgodnie z ustawą o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (2025), kluczową rolę w tym zakresie pełni Pełnomocnik Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych, który sprawuje nadzór nad Wojewódzkimi i Powiatowymi Zespołami do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. Pełnomocnik realizuje swoje zadania za pośrednictwem Biura Pełnomocnika, prowadząc kontrolę zgodności orzeczeń z dokumentacją i przepisami, nadzorując jednolitość stosowania procedur oraz organizując szkolenia dla członków zespołów (Biuro Pełnomocnika Rządu, b.d.).

W ramach nadzoru Pełnomocnik posiada również uprawnienia interwencyjne, takie jak możliwość wystąpienia o stwierdzenie nieważności orzeczenia lub wznowienie postępowania w przypadku wątpliwości co do jego zgodności ze stanem faktycznym lub przepisami. Może także zobowiązać organ powołujący Zespół do odwołania członków odpowiedzialnych za nieprawidłowości, wyrazić zgodę na cofnięcie zgody na powołanie Powiatowego Zespołu, a nawet czasowo zawiesić działalność Zespołu, wyznaczając jednostkę zastępczą (Biuro Pełnomocnika Rządu, b.d.).

Drugim organem nadzorczym jest Wojewoda, który sprawuje bezpośredni nadzór nad Powiatowymi Zespołami działającymi na obszarze jego właściwości. Wojewoda może odwołać członków zespołu odpowiedzialnych za nieprawidłowości oraz czasowo zawiesić działalność zespołu, określając warunki jej wznowienia. W zakresie kontroli orzeczeń oraz uprawnień dotyczących wznowienia postępowania lub stwierdzenia nieważności orzeczenia kompetencje wojewody są analogiczne do kompetencji Pełnomocnika (Biuro Pełnomocnika Rządu, b.d.). Nadzór Wojewody wykonywany jest w praktyce przez członków Wojewódzkich Zespołów Orzekających.

4.2 Procedura orzekania o stopniu niepełnosprawności, niepełnosprawności oraz do ulg i uprawnień

Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (2025) wprowadza formalną, prawnie wiążącą definicję niepełnosprawności, która stanowi podstawę funkcjonowania całego systemu orzeczniczego w Polsce. Zgodnie z art. 1 ustawy, osobą niepełnosprawną jest osoba, której niepełnosprawność została potwierdzona na podstawie jednego z trzech kryteriów: „zakwalifikowania przez organy orzekające do jednego z trzech stopni niepełnosprawności (znaczny, umiarkowany, lekki), całkowitej lub częściowej niezdolności do pracy wynikającej z odrębnych przepisów lub orzeczenia o niepełnosprawności wydanego przed ukończeniem 16. roku życia” (Ustawa..., 2025). Konstrukcja definicji ustawowej opiera się na koncepcji tzw. niepełnosprawności prawnej, która - jak wskazują Klimkiewicz, Nowacki i Rączka (2013) - wymaga spełnienia trzech zasadniczych przesłanek:

1. niepełnosprawności faktycznej, czyli rzeczywistego naruszenia sprawności organizmu,
2. potwierdzenia niepełnosprawności przez specjalistów,
3. wydania orzeczenia przez właściwy organ.

Autorzy podkreślają, że dopiero łączne wystąpienie tych elementów pozwala na uznanie osoby za niepełnosprawną w sensie prawnym, co oznacza, że „bez zaistnienia formalnego potwierdzenia osoba faktycznie niepełnosprawna za taką nie może zostać uznana” (Klimkiewicz et al., 2013, s. 846). Definicja ustawowa akcentuje więc przede wszystkim aspekt formalny, który warunkuje dostęp do systemu wsparcia, świadczeń oraz uprawnień.

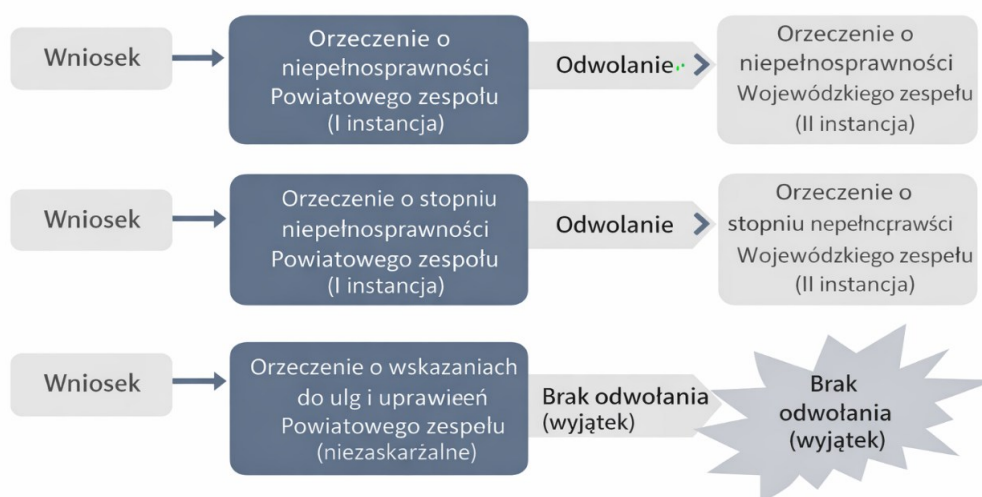
Postępowanie realizowane w ramach systemu orzekania o niepełnosprawności ma charakter wnioskowy, zespołowy i dwuinstancyjny. Oznacza to, że orzeczenia wydawane są wyłącznie na wniosek osoby zainteresowanej, jej przedstawiciela ustawowego lub za ich zgodą

za pośrednictwem ośrodka pomocy społecznej (*Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych*, 2025). W systemie funkcjonują dwa poziomy organów orzecznich:

- powiatowe/miejskie zespoły do spraw orzekania o niepełnosprawności - działające jako organy I instancji,
- wojewódzkie zespoły do spraw orzekania o niepełnosprawności- pełniące funkcję organów II instancji, rozpatrujących odwołania od orzeczeń wydanych przez zespoły powiatowe.

Taki model postępowania (rysunek 5) zapewnia możliwość weryfikacji rozstrzygnięć, a jednocześnie gwarantuje, że proces orzeczniczy jest prowadzony przez zespół specjalistów, zgodnie z zasadami obiektywizmu i wieloaspektowej oceny funkcjonowania osoby.

Zasada dwuinstancyjności postępowania orzeczniczego



Rysunek 5 Zasada dwuinstancyjności postępowania orzeczniczego.

Źródło: Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych (2025)

Powiatowe i Miejskie Zespoły do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności pełnią kluczową rolę w pierwszej instancji postępowania orzeczniczego. To właśnie te organy wydają orzeczenia o niepełnosprawności, stopniu niepełnosprawności oraz wskazaniach do ulg i uprawnień. W przypadku wnioskowania o orzeczenie o niepełnosprawności lub o stopniu niepełnosprawności Zespół Powiatowy dokonuje oceny, czy spełnione zostały przesłanki do uzyskania statusu osoby niepełnosprawnej. Jeżeli tak, wydaje orzeczenie o zaliczeniu do osób niepełnosprawnych lub do odpowiedniego stopnia niepełnosprawności. W przeciwnym razie wydaje orzeczenie o niezaliczeniu do niepełnosprawności lub stopnia niepełnosprawności (Ustawa o rehabilitacji zawodowej..., 2025). Jak podkreśla Biuro Pełnomocnika Rządu do

Spraw Osób Niepełnosprawnych, rozstrzygnięcia te mają charakter merytoryczny i są decyzjami administracyjnymi w rozumieniu Kodeksu postępowania administracyjnego.

1. Orzeczenie o niepełnosprawności

Orzeczenie o niepełnosprawności może zostać wydane osobie, która nie ukończyła 16. roku życia, jeżeli spełnia ona trzy warunki: posiada naruszoną sprawność fizyczną lub psychiczną, przewidywany okres upośledzenia stanu zdrowia przekracza 12 miesięcy oraz wymaga zapewnienia całkowitej opieki lub pomocy w zaspokajaniu podstawowych potrzeb życiowych w stopniu przekraczającym typowe potrzeby rozwojowe (Ustawa o rehabilitacji zawodowej..., 2025). Wszystkie te przesłanki muszą wystąpić łącznie. Orzeczenie wydaje się na czas określony, nie dłuższy niż do ukończenia 16. roku życia.

2. Orzeczenie o stopniu niepełnosprawności

W przypadku osób dorosłych system przewiduje trzy stopnie niepełnosprawności: znaczny, umiarkowany i lekki (Ustawa o rehabilitacji zawodowej..., 2025).

Stopień znaczny dotyczy osób niezdolnych do pracy i wymagających stałej lub długotrwałej opieki oraz pomocy w związku z niezdolnością do samodzielnej egzystencji. Do stopnia umiarkowanego zalicza się osoby niezdolne do pracy, zdolne do pracy jedynie w warunkach chronionych lub wymagające czasowej albo częściowej pomocy innych osób. Natomiast stopień lekki obejmuje osoby, u których naruszenie sprawności organizmu powoduje istotne obniżenie zdolności do pracy lub ograniczenia w pełnieniu ról społecznych, możliwe do kompensacji przy użyciu środków pomocniczych (Ustawa o rehabilitacji zawodowej..., 2025). W polskim systemie orzecznictwa szczególne znaczenie ma ocena zachowanych możliwości funkcjonalnych osoby. Jak wskazuje Biuro Pełnomocnika Rządu (b.d.), kryteria stopni niepełnosprawności opierają się na analizie zdolności do samodzielnej egzystencji, pełnienia ról społecznych oraz zatrudnienia w odpowiednich warunkach. Niepełnosprawność jest zatem rozumiana nie tylko jako naruszenie sprawności organizmu, lecz także jako ograniczenie w realizacji ról społecznych wynikających z zajmowanej lub aspiracyjnej pozycji jednostki.

3. Orzeczenie do ulg i uprawnień

Odrębną kategorię stanowi orzeczenie o wskazaniach do ulg i uprawnień, które wydaje się osobom powyżej 16. roku życia posiadającym ważne orzeczenia organów rentowych, takich jak ZUS, KRUS, MSWiA czy MON. W tym postępowaniu orzeka wyłącznie lekarz, a decyzja ma charakter ostateczny i nie podlega odwołaniu (Biuro Pełnomocnika Rządu, b.d.). Wskazania ustalane są na podstawie naruszonej sprawności organizmu oraz ograniczeń funkcjonalnych potwierdzonych w bezpośrednim badaniu.

4.3 Czynniki ryzyka w pracy Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności

Funkcjonowanie powiatowych zespołów do spraw orzekania o niepełnosprawności odbywa się w warunkach znacznego obciążenia organizacyjnego i kadrowego. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (2024), w dniu 31 grudnia 2024 r. w Polsce znajdowało się 3,01 mln osób posiadających ważne orzeczenie o niepełnosprawności lub stopniu niepełnosprawności. Jednocześnie w 2024 r. zespoły orzekające rozpatrzyły 863,7 tys. spraw, obejmujących orzeczenia o niepełnosprawności, stopniu niepełnosprawności oraz wskazaniach do ulg i uprawnień. Największe obciążenie odnotowano w województwie śląskim (105,3 tys. spraw), natomiast najmniejsze w opolskim (19,6 tys.).

Wskaźniki obciążenia pracą różnicują się regionalnie, w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców najwyższy poziom spraw odnotowano w województwie świętokrzyskim (38,5), a najniższy w mazowieckim (14,6) (Główny Urząd Statystyczny, 2024). Co istotne z perspektywy organizacyjnej, ponad 77% spraw rozpatrywano w terminie powyżej 30 dni, przy czym w województwie pomorskim odsetek ten wyniósł aż 91,1%, a w warmińsko-mazurskim 57,7%. Dane te wskazują na znaczące obciążenie systemu, które może generować ryzyka związane z przeciążeniem pracowników, wydłużaniem procedur oraz spadkiem jakości orzeczeń.

W strukturze systemu w Powiatowych/Miejskich Zespołach do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności funkcjonuje ok. 1300 pracowników administracyjnych, co w zestawieniu z liczbą spraw oraz liczbą osób posiadających orzeczenia wskazuje na wysoki poziom presji organizacyjnej i operacyjnej. Dodatkowo, na koniec 2024 r. 793,3 tys. osób posiadało ważną kartę parkingową, co również wymaga obsługi administracyjnej i wpływa na skalę zadań realizowanych przez zespoły (Główny Urząd Statystyczny, 2024). W kontekście obciążenia zadaniowego zespołów warto wskazać, że około 3 mln osób z ważnym orzeczeniem o niepełnosprawności lub stopniu niepełnosprawności posiada prawo do otrzymania legitymacji dokumentujących niepełnosprawność, których wydawanie należy do kompetencji Powiatowych i Miejskich Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności.

Tak duże obciążenie ilościowe, zróżnicowanie regionalne oraz wysoki odsetek spraw przekraczających ustawowe terminy stanowią istotne czynniki ryzyka w pracy powiatowych zespołów, wpływające zarówno na warunki pracy pracowników, jak i na funkcjonowanie całego systemu orzeczniczego.

Kolejnym istotnym czynnikiem ryzyka w funkcjonowaniu Powiatowych i Miejskich Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności jest trwała dysproporcja między zakresem powierzonych zadań a poziomem ich finansowania. Jak wskazuje Międzyzakładowy Związek Zawodowy Związkowa Alternatywa Pracowników Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności (2025), w praktyce jednostki samorządu terytorialnego finansują działalność zespołów niemal wyłącznie w oparciu o dotację przekazywaną z budżetu państwa. Jednocześnie przedstawiciele administracji rządowej podkreślają, że środki te mają charakter „dofinansowania zadania zleconego”, co oznacza, że samorządy- decydując się na realizację zadania-powinny w razie potrzeby uzupełniać finansowanie ze środków własnych. W rzeczywistości mechanizm ten nie jest stosowany, a corocznie zwiększający się zakres zadań nie znajduje odzwierciedlenia w adekwatnym wzroście nakładów finansowych, co prowadzi do chronicznego niedofinansowania zespołów. Konsekwencją tego stanu rzeczy są narastające ryzyka organizacyjne, kadrowe i jakościowe, bezpośrednio wpływające na warunki pracy oraz efektywność realizacji ustawowych obowiązków.

Dodatkowym obszarem ryzyka są niespełnione postulaty pracownicze, zgłaszane m.in. przez Międzyzakładowy Związek Zawodowy Związkowa Alternatywa Pracowników Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności (2025). Postulaty te obejmują m.in. wzrost wynagrodzeń, objęcie pracowników systemem dodatków motywacyjnych, przeprowadzenie etatyzacji, wypłatę wynagrodzeń za godziny nadliczbowe oraz ustalanie realnych budżetów zespołów w oparciu o rzeczywiste wykonanie z lat poprzednich. Związek zwraca również uwagę na konieczność odejścia od praktyki corocznego „łatania” niedoszacowanych budżetów rezerwą celową, która -zgodnie z założeniami -powinna pełnić funkcję wyjątkową, a nie stały element finansowania.

Niespełnienie tych postulatów odzwierciedla strukturalne problemy kadrowe i finansowe, które przekładają się na obniżenie stabilności zatrudnienia, przeciążenie pracowników oraz ograniczenie możliwości realizacji zadań w sposób terminowy i zgodny ze standardami. W konsekwencji postulaty te stanowią wskaźnik narastającego napięcia organizacyjnego oraz sygnał ryzyka dla dalszej efektywności i stabilności systemu orzeczniczego.

Analizując czynniki ryzyka występujące w pracy pracowników Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, warto odnieść się do trzech podstawowych komponentów wypalenia zawodowego wyodrębnionych przez Maslach, omówionych szczegółowo w rozdziale 3. Mechanizmy te, opisane przez Maslach (za: Wilczek-Rużyczka, 2014), znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w specyfice pracy Zespołów Orzekających.

Wysokie obciążenie zadaniami, presja terminów, odpowiedzialność za decyzje administracyjne o istotnych konsekwencjach społecznych oraz chroniczne niedofinansowanie systemu tworzą środowisko sprzyjające rozwojowi wyczerpania emocjonalnego. Pracownicy Zespołów, funkcjonując w warunkach dużej liczby spraw i stałego deficytu kadrowego, mogą doświadczać utraty energii, przeciążenia oraz poczucia ograniczonego wpływu na organizację pracy.

Drugim komponentem wypalenia jest depersonalizacja, która może pojawiać się jako mechanizm obronny w sytuacji codziennego kontaktu z osobami znajdującymi się w trudnych sytuacjach zdrowotnych i życiowych. Nadmierne dystansowanie się może stanowić próbę redukcji obciążenia emocjonalnego, jednak prowadzi jednocześnie do obniżenia jakości relacji z klientami oraz pogorszenia dobrostanu psychicznego pracowników.

Trzecia komponenta - obniżona satysfakcja z osiągnięć zawodowych - jest szczególnie widoczna w kontekście rosnącej liczby zadań, braku adekwatnego finansowania, ograniczonych możliwości awansu oraz niewystarczającego wsparcia instytucjonalnego. Pracownicy mogą odczuwać, że mimo dużego zaangażowania ich praca nie przynosi oczekiwanych efektów systemowych, co sprzyja spadkowi poczucia kompetencji i wartości zawodowej.

W konsekwencji specyfika pracy w zespołach orzekających - obejmująca zarówno presję decyzyjną, jak i przeciążenie organizacyjne - tworzy warunki sprzyjające rozwojowi wszystkich trzech komponentów wypalenia zawodowego opisanych przez Maslach. Stanowi to istotne ryzyko zarówno dla dobrostanu pracowników, jak i dla jakości funkcjonowania całego systemu orzeczniczego.

Podsumowując, funkcjonowanie Powiatowych i Miejskich Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności obarczone jest wielowymiarowymi czynnikami ryzyka, obejmującymi zarówno obciążenia organizacyjne, jak i finansowe oraz psychospołeczne. Dane Głównego Urzędu Statystycznego (2024) jednoznacznie wskazują na skalę zadań, która znacząco przewyższa dostępne zasoby kadrowe, co prowadzi do przeciążenia pracowników, wydłużania procedur oraz obniżenia jakości orzeczeń. Sytuację pogłębia chroniczne niedofinansowanie systemu, wynikające z dysproporcji między zakresem powierzonych zadań a poziomem ich finansowania (Międzyzakładowy Związek Zawodowy Związkowa Alternatywa..., 2025).

Dodatkowo, warunki pracy sprzyjają występowaniu trzech komponentów wypalenia zawodowego opisanych przez Maslach (za: Wilczek-Rużyczka, 2014): wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonej satysfakcji z osiągnięć. Kumulacja tych

czynników stanowi poważne zagrożenie zarówno dla dobrostanu pracowników, jak i dla stabilności oraz efektywności całego systemu orzeczniczego, wskazując na pilną potrzebę zmian organizacyjnych i finansowych.

CZĘŚĆ II. EMPIRYCZNA

5. Metodologia badań własnych

5.1 Przedmiot i cel badań

Praca w Powiatowych Zespołach do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności to codzienna konfrontacja z ogromną odpowiedzialnością i emocjonalnym obciążeniem (por. Maslach i Leiter, 2011; Sęk, 2012). Pracownicy tej instytucji każdego dnia obsługują dziesiątki osób, przygotowują mnóstwo dokumentów, związanych również z potwierdzeniem niepełnosprawności, które mają realny wpływ na możliwość uzyskania pomocy finansowej oraz instytucjonalnej przez wnioskodawców. To wymaga nie tylko rzetelności i precyzji, ale także umiejętności zachowania spokoju i profesjonalnego dystansu w sytuacjach, które często są dla klientów trudne i pełne emocji.

Osoby zatrudnione w Zespołach regularnie stykają się z bagażem ludzkich kryzysów, chorób, niepełnosprawności czy bezradności (Tucholska, 2009). Towarzyszą temu silne emocje zarówno ze strony wnioskodawców, jak i samych pracowników, a także sytuacje konfliktowe, które mogą wynikać z niezrozumienia procedur lub rozczarowania decyzjami. To wszystko tworzy środowisko pracy pełne stresu, zarówno związanego z kontaktem z ludźmi, jak i z funkcjonowaniem instytucji.

Dodatkowym obciążeniem jest wspomniana wcześniej duża liczba obowiązków administracyjnych, presja czasu oraz zmienność natężenia pracy. W połączeniu z ograniczonymi zasobami kadrowymi, te czynniki mogą prowadzić do narastającego stresu zawodowego. Długotrwałe funkcjonowanie w takim środowisku, zwłaszcza bez skutecznych metod radzenia sobie, zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego, co wpływa zarówno na efektywność wykonywanych zadań, jak i na ogólny dobrostan pracowników (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001).

Badania w tej pracy koncentrują się na poziomie wypalenia zawodowego wśród pracowników wybranego Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, analizowane w odniesieniu do cech temperamentu oraz strategii radzenia sobie ze stresem. Uwzględniono również specyfikę środowiska pracy zespołów orzekających jako czynnik sprzyjający rozwojowi wypalenia zawodowego.

Głównym celem pracy jest analiza zjawiska wypalenia zawodowego w badanym zespole oraz identyfikacja jego powiązań z temperamentem i strategiami radzenia sobie ze stresem.

Cele szczegółowe obejmują między innymi:

- charakterystykę temperamentu pracowników zespołu
- określenie poziomu wypalenia zawodowego badanych
- rozpoznanie stosowanych strategii radzenia sobie ze stresem
- analizę zależności między temperamentem a wypaleniem zawodowym
- analizę zależności między strategiami radzenia sobie a wypaleniem zawodowym
- interpretację wyników w kontekście realiów pracy danego zespołu.

5.2 Problemy badawcze i hipotezy

Głównym problemem badawczym jest: Czy i jakie zależności występują pomiędzy poziomem wypalenia zawodowego a cechami temperamentu oraz strategiami radzenia sobie ze stresem wśród pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności?

Aby odpowiedzieć na postawione cele badawcze, sformułowano następujące pytania badawcze:

Pytanie 1: Jaki jest poziom wypalenia zawodowego w badanej grupie pracowników?

Pytanie 2: Jakie style radzenia sobie ze stresem dominują w badanej grupie?

Pytanie 3: Czy cechy temperamentu różnicują poziom wypalenia zawodowego?

Pytanie 4: Czy style radzenia sobie ze stresem mają wpływ na poziom wypalenia zawodowego?

Pytanie 5: Czy istnieje zależność między cechami temperamentu a preferowanymi strategiami radzenia sobie ze stresem?

Pytanie 6: Które ze zmiennych (cechy temperamentu, style radzenia sobie, staż pracy, wiek) są predyktorami poziomu wypalenia zawodowego?

Na podstawie analizy dotychczasowych badań oraz teoretycznych podstaw dotyczących wypalenia zawodowego, temperamentu i stresu, postawiono następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza główna: Poziom wypalenia zawodowego wśród pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności jest zróżnicowany i pozostaje w związku z cechami temperamentu oraz strategiami radzenia sobie ze stresem.

Hipotezy szczegółowe:

Hipoteza 1: Poziom wypalenia zawodowego w badanej grupie jest zróżnicowany i wskazuje na obecność co najmniej jednego z wymiarów wypalenia zawodowego.

Hipoteza 2: W badanej grupie dominują strategie radzenia sobie ze stresem skoncentrowane na zadaniu oraz unikowe, natomiast styl emocjonalny występuje rzadziej.

Hipoteza 3: Cechy temperamentu o wysokiej reaktywności (reaktywność emocjonalna, perseweratywność, wrażliwość sensoryczna) korelują dodatnio z poziomem wypalenia zawodowego, a cechy o niskiej reaktywności (wytrzymałość, aktywność, żwawość) korelują ujemnie.

Hipoteza 4: Styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na emocjach koreluje dodatnio z poziomem wypalenia zawodowego, podczas gdy styl zadaniowy koreluje z nim ujemnie. Styl unikowy łączy się z wyższym poziomem wypalenia zawodowego.

Hipoteza 5: Cechy temperamentu o wysokiej reaktywności sprzyjają częstszemu stosowaniu stylu emocjonalnego, natomiast cechy o wysokiej aktywności i wytrzymałości sprzyjają stylowi zadaniowemu.

Hipoteza 6: Najsilniejszymi predyktorami poziomu wypalenia zawodowego są: wysoka reaktywność emocjonalna, styl radzenia sobie skoncentrowany na emocjach oraz styl unikowy. Styl zadaniowy oraz cechy temperamentu o niskiej reaktywności działają jako czynniki chroniące.

Sformułowane hipotezy mają na celu ustalenie, w jakim stopniu cechy temperamentu oraz stosowane strategie radzenia sobie ze stresem łączą się z poziomem wypalenia zawodowego pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności.

Analiza tych zależności pozwoli lepiej zrozumieć psychologiczne uwarunkowania funkcjonowania osób zatrudnionych w środowisku wymagającym ciągłej gotowości emocjonalnej. Wskazuje również czynniki sprzyjające zarówno narastaniu, jak i ograniczeniu objawów wypalenia.

Wyniki badania mogą dostarczyć cennych informacji przy opracowywaniu praktycznych form wsparcia, działań profilaktycznych oraz programów interwencji mających na celu redukcję stresu i wzmacnianie zasobów osobistych pracowników.

Analizy przedstawione w kolejnych częściach pracy pozwolą ocenić, czy między poziomem wypalenia zawodowego a cechami temperamentu oraz strategiami radzenia sobie istnieją istotne statystycznie zależności. Umożliwią również wyodrębnienie zmiennych pełniących rolę predyktorów wypalenia. Wyniki pozwolą określić, które sposoby radzenia sobie

są bardziej adaptacyjne, a które mogą nasilać trudności emocjonalne. Ma to szczególne znaczenie dla praktyki organizacyjnej oraz działań wspierających dobrostan pracowników.

5.3 Metody i narzędzia badawcze

Podjęcie jakościowe, oparte na badaniach typu case study, stanowi metodę zastosowaną w tej pracy. Wybrane rozwiązania metodologiczne dostosowano do specyfiki badanego zjawiska oraz założonych celów badawczych. Metoda ta, przez analizę zjawisk w ich naturalnym środowisku, jest szczególnie istotna w przypadku zespołów orzekających. Praca w tym środowisku wiąże się z wysokim obciążeniem emocjonalnym, odpowiedzialnością decyzyjną oraz częstym kontaktem z osobami w trudnych sytuacjach życiowych. Użycie podejścia jakościowego pozwoliło uchwycić subiektywne odczucia pracowników, ich narracje dotyczące codziennych obowiązków, interpretacje sytuacji zawodowych oraz dynamikę relacji interpersonalnych. Te aspekty nie są dostępne w pomiarze kwestionariuszowym.

Jednocześnie, aby precyzyjnie zmierzyć kluczowe zmienne psychologiczne, wykorzystano standaryzowane narzędzia diagnostyczne, które oceniają poziom wypalenia zawodowego, cechy temperamentu oraz strategie radzenia sobie ze stresem. Narzędzia te mają ugruntowaną pozycję w psychologii, wysoką rzetelność oraz trafność, a także szerokie zastosowanie w badaniach nad stresem i funkcjonowaniem zawodowym.

Aby uzyskać rzetelne i wielowymiarowe wyniki, zastosowano zestaw komplementarnych metod diagnostycznych przedstawionych w kolejnych podrozdziałach.

5.3.1 Wywiad i obserwacja

Obserwacja oraz wywiad, który miał charakter półstrukturyzowany i zawierał przygotowany zestaw zagadnień, a jednocześnie pozostawiał przestrzeń na pogłębione odpowiedzi oraz swobodne wypowiedzi osób badanych, posłużyły jako jedno z narzędzi diagnostycznych zastosowanych w badaniu, które stanowiło istotny punkt odniesienia dla wyników uzyskanych innymi metodami diagnostycznymi.

Wywiad umożliwił poznanie indywidualnych sposobów funkcjonowania w życiu codziennym, relacji domowych, pracy zawodowej czy sposobów spędzania wolnego czasu. Obejmował on pytania o emocje, nastrój, źródła stresu, sposoby reagowania na trudne sytuacje oraz codzienne zmartwienia. Refleksje nad własnym obrazem siebie, mocnymi i słabymi stronami oraz ważnymi doświadczeniami żywymi stanowiły istotną część rozmowy.

Obserwacja, w oparciu o arkusz obserwacyjny do oceny zachowań i postaw badanego w opracowaniu Stanisławy Tucholskiej (Tucholska, 2009), umożliwiła ocenę rzeczywistych zachowań badanych podczas wywiadu i wypełnianych kwestionariuszy. Dzięki temu można było wychwycić potencjalne różnice między tym, co osoby badane twierdziły, a tym, jak rzeczywiście funkcjonowały.

5.3.2 Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu: Wersja Zrewidowana FCZ - KT (R)

Formalna Charakterystyka Zachowania-Kwestionariusz Temperamentu: Wersja Zrewidowana FCZ- KT (R) autorstwa M. Cyniak -Cieciury, B. Zawadzkiego oraz J. Strelaua (2016) jest narzędziem diagnostycznym, które zostało użyte w pracy do pomiaru cech temperamentu. Metoda ta, oparta na Regulacyjnej Teorii Temperamentu, służy do diagnozowania podstawowych wymiarów temperamentu, uwarunkowanych biologicznie i stanowiących część składową osobowości. Kwestionariusz składa się ze 100 pozycji, do których badany ustosunkowuje się na 4-stopniowej skali odpowiedzi (1 – Zdecydowanie nie zgadzam się; 2 – Nie zgadzam się; 3 - Zgadzam się; 4 – Zdecydowanie zgadzam się). FCZ-KT(R) ma siedem skal treściowych: pierwsze sześć analogicznych do FCZ-KT (pierwsza wersja kwestionariusza autorstwa Zawadzkiego i Strelaua, 1997): żwawość (ŻW), perseweratywność (PE), wrażliwość sensoryczna (WS), reaktywność emocjonalna (RE), wytrzymałość (WT) i aktywność (AK) oraz jedną nową skalę: rytmiczność (RT) (Cyniak-Cieciura, Zawadzki, Strelau, 2016).

Zgodnie z czasową charakterystyką zachowania (CCZ), definiowaną jako „zespół cech, charakteryzujących przebieg reakcji w czasie” (Strelau, 1974, za: Cyniak-Cieciura, Zawadzki i Strelau, 2016, s. 12), Formalna Charakterystyka Zachowania -Kwestionariusz Temperamentu: Wersja Zrewidowana FCZ- KT (R) bada:

- żwawość, jako tendencja do szybkiego reagowania na bodźce oraz utrzymywania wysokiego tempa wykonywanych czynności,
- perseweratywność, która odnosi się do skłonności do podtrzymywania i/lub powtarzania zachowania mimo ustania działania bodźca, który je wywołał.
- rytmiczność, tendencja do regularnego przebiegu czynności związanych z podstawowymi cyklami funkcjonowania, takimi jak sen i czuwanie, spożywanie posiłków czy organizacja pracy, przejawiającą się w stałych przerwach pomiędzy reakcjami.

Natomiast pod kątem energetycznego poziomu zachowania (EPZ) „wszystkie te cechy, które są wyznaczone różnicami indywidualnymi w mechanizmach fizjologicznych odpowiedzialnych za poziom energetyczny organizmu tj. za nagromadzenie (kumulowanie), jak i rozładowanie (wyzwolenie) zmagazynowanej energii”. (Strelau, 1974, za: Cyniak-Cieciura, Zawadzki, Strelau, 2016, s. 10), FCZ- KT (R) bada się następujące cechy:

- wrażliwość sensoryczna, definiowana jest jako zdolność reagowania na bodźce o niskiej wartości stymulacyjnej, przejawiająca się wysoką czułością zmysłową,
- wytrzymałość oznacza zdolność do adekwatnego funkcjonowania w warunkach długotrwałej i intensywnej stymulacji, a jej wskaźnikiem jest wysoka odporność na zmęczenie oraz dystraktory,
- reaktywność emocjonalna odnosi się do tendencji do silnego reagowania na bodźce emocjogenne i wiąże się z wysoką wrażliwością emocjonalną oraz niską odpornością emocjonalną,
- aktywność, tendencja do podejmowania zachowań wysoko stymulujących lub działań ukierunkowanych na dostarczanie stymulacji zewnętrznej.

Rzetelność narzędzia diagnostycznego FCZ KT(R) oceniono na podstawie zgodności wewnętrznej oraz stabilności czasowej skal. Współczynniki alfa Cronbacha mieszczą się w zakresie 0,73 do 0,88, co wskazuje na wysoką spójność wewnętrzną narzędzia. Najwyższe wartości uzyskano dla skal Reaktywność i Aktywność, a najniższe dla Żwawości i Perseweratywności. Stabilność czasowa skal, oceniana przy różnych odstępach między pomiarami, wynosi od 0,77 do 0,90. Najwyższe korelacje odnotowano dla skal Aktywność, Wytrzymałość oraz Reaktywność emocjonalna. Wyniki te potwierdzają, że wszystkie skale FCZ KT(R) charakteryzują się satysfakcjonującą rzetelnością. Kwestionariusz może być stosowany w diagnozie osób powyżej 15. roku życia (Cyniak-Cieciura, Zawadzki, Strelau, 2016).

5.3.3 Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS

Narzędziem badawczym użytym w pracy do pomiaru stylów radzenia sobie ze stresem jest Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych (Coping Inventory for Stressful Situations, CISS), stworzony przez Normana S. Endlera i Jamesa D.A. Parkera (Endler i Parker, 1990a). W polskiej wersji zaadaptowali go Jan Strelau, Piotr Szczepaniak oraz Kazimierz Wrześniewski w 2005 roku. Opis Kwestionariusza Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS przedstawiono na podstawie czwartego wydania podręcznika autorstwa Strelaua

i Jaworowskiej (2020), opracowanego przez Pracownię Testów Psychologicznych PTP. Kwestionariusz oparty jest na interakcyjnym modelu radzenia sobie ze stresem, zgodnie z którym wybór strategii radzenia sobie zależy od cech jednostki i właściwości sytuacji stresowej (Strelau, Jaworowska, 2020). Arkusz do badania za pomocą kwestionariusza CISS składa się z 48 stwierdzeń opisujących zachowania w sytuacjach stresowych. Każde stwierdzenie ocenia się na pięciopunktowej skali: od 1- „nigdy” do 5-„bardzo często”. Respondent może zdobyć od 16 do 80 punktów w każdej z trzech kategorii:

- styl skoncentrowany na zadaniu (SSZ) – 16 pozycji
- styl skoncentrowany na emocjach (SSE) – 16 pozycji
- styl skoncentrowany na unikaniu (SSU) – 16 pozycji, złożony z dwóch podskal:
 - angażowanie się w czynności zastępcze (ACZ) – 8 pozycji
 - poszukiwanie kontaktów towarzyskich (PKT) – 5 pozycji

Kwestionariusz CISS ma bardzo dobre parametry psychometryczne, zarówno w wersji oryginalnej, jak i w polskiej adaptacji (Strelau, Jaworowska, 2020):

- Współczynniki zgodności wewnętrznej α Cronbacha wynoszą od 0,78 do 0,90 w polskiej wersji oraz od 0,72 do 0,92 w badaniach oryginalnych.
- Stabilność bezwzględna (test–retest) po 2-3 tygodniach wynosi 0,73–0,80 w polskiej wersji oraz 0,51–0,73 w badaniach Endlera i Parkera (Endler i Parker, 1990a; Strelau i Jaworowska, 2020).

Te wyniki wskazują na wysoką wiarygodność i stabilność pomiaru w czasie. Kwestionariusz CISS cechuje się dobrą trafnością. Trafność czynnikowa została potwierdzona stabilną, powtarzalną strukturą trzech głównych stylów radzenia sobie, uzyskaną w kolejnych analizach czynnikowych. Trafność teoretyczną weryfikowano przez analizę zależności między wynikami CISS a cechami osobowości, temperamentem, poziomem lęku, inteligencją, kompetencjami społecznymi oraz inteligencją emocjonalną. Dodatkowym potwierdzeniem tej trafności są korelacje z innymi narzędziami do pomiaru stylów radzenia sobie ze stresem. Trafność kryterialną oceniano, między innymi, przez porównania wyników różnych grup zawodowych i klinicznych oraz korelacje z Kwestionariuszem Sposobów Radzenia Sobie ze Stresem Lazarusa i Folkman (Strelau, Jaworowska, 2020).

Badania pokazują wysoką zgodność pomiaru i możliwość wykorzystania CISS w diagnozie różnicowej oraz analizie funkcjonowania zawodowego. Kwestionariusz ma normy stenowe związane z płcią i wiekiem, co umożliwia interpretację wyników w stosunku do odpowiednich grup. Znalazł on szerokie zastosowanie zarówno w badaniach naukowych,

jak i w praktyce klinicznej, co pozwala na diagnozę dominujących stylów radzenia sobie oraz planowanie odpowiednich interwencji psychologicznych.

5.3.4 Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego LBQ

Narzędziem zastosowanym do pomiaru wypalenia zawodowego jest Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego LBQ, który jest polską adaptacją włoskiego kwestionariusza *Link Burnout Questionnaire* autorstwa Massimo Santinello (Santinello, 2008; Jaworowska, 2014). Adaptacji dokonała Aleksandra Jaworowska, a przeprowadzone analizy potwierdziły równoważność struktury polskiej wersji z wersją oryginalną. Przeznaczony jest on do pomiaru wypalenia zawodowego u osób pracujących w zawodach związanych z pomaganiem innym ludziom oraz nauczaniem (Jaworowska, 2014).

Arkusz LBQ składa się z dwudziestu czterech pozycji opisujących odczucia osoby badanej dotyczące jej pracy zawodowej. Odpowiedzi udziela się na skali 6-stopniowej, której kolejne punkty odnoszą się do częstości, z jaką pojawiają się te odczucia („nigdy”, „rzadko”, „raz lub więcej razy na miesiąc”, „mniej więcej co tydzień”, „kilka razy w tygodniu”, „codziennie”).

Kwestionariusz odnosi się do czterech obszarów związanych z wypaleniem zawodowym (Jaworowska, 2014):

1. Wyczerpanie psychofizyczne;
2. Brak zaangażowania w relacje z klientem;
3. Poczucie braku skuteczności zawodowej;
4. Rozczarowanie.

Rzetelność LBQ oceniana za pomocą współczynnika zgodności wewnętrznej alfa Cronbacha dla poszczególnych skal oceniano podobnie w wersji oryginalnej oraz w polskiej adaptacji. Współczynnik zgodności wewnętrznej znormalizowany na próbie $N = 995$ w badaniach wersją polską wynosi odpowiednio (Jaworowska, 2014):

- a) 0,77 dla wyczerpania psychofizycznego
- b) 0,70 dla braku zaangażowania w relacje z klientem
- c) 0,63 dla poczucia braku skuteczności zawodowej
- d) 0,84 dla rozczarowania.

Stabilność wyników podobnie jak zgodność wewnętrzna jest satysfakcjonująca dla wszystkich skal z wyjątkiem skali *Poczucie braku skuteczności zawodowej*. Jest ona wyraźnie niższa niż uzyskana w wersji oryginalnej (Jaworowska, 2014).

Do sprawdzenia trafności czynnikowej polskiej adaptacji Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego LBQ zastosowane confirmacyjną analizę czynnikową. Ukazała ona równoważność struktury LBQ w polskiej adaptacji oraz struktury wersji oryginalnej oraz dobrze dopasowany model teoretyczny. Powiązania między poziomem wypalenia zawodowego a satysfakcją z pracy, nasileniem doświadczanego stresu, preferowaniem aktywnych strategii radzenia sobie, zewnętrznym umiejscowieniem kontroli oraz potrzebą osiągnięć, przemawia za trafnością kwestionariusza (Jaworowska, 2014).

5.4 Organizacja i przebieg badań

Badania zrealizowano w grudniu 2025 roku oraz styczniu 2026 roku, korzystając z metody oraz standaryzowanych narzędzi diagnostycznych omówionych w rozdziale 5.3, w tym FCZ-KT(R) (Cyniak-Cieciura, Zawadzki i Strelau, 2016), CISS (Strelau i Jaworowska, 2020) oraz LBQ (Jaworowska, 2014). Wzięło w nich udział pięciu pracowników wybranego Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności z terenu województwa podkarpackiego. Osoby te zajmowały różne stanowiska w zespole, byli to zarówno pracownicy administracyjni, jak i członkowie składu orzekającego. Wiek uczestników wahał się od 40 do 67 lat, przy czym ich doświadczenie zawodowe było zróżnicowane.

Przed rozpoczęciem badania wszyscy zaproszeni zostali szczegółowo poinformowani o jego celu, zapewniono im anonimowość, a także możliwość wycofania się na dowolnym etapie. Badanie to miało charakter dobrowolny. Każdy z uczestników wyraził na piśmie zgodę na udział, co wydaje się standardową, ale istotną formalnością w takich badaniach.

Badanie dzieliło się na dwie części, przeprowadzane podczas bezpośrednich spotkań. Odbywały się one tam, gdzie wskazali sami respondenci, aby mieli poczucie komfortu i bezpieczeństwa – a to wcale nie zawsze jest takie proste do zagwarantowania. Z powodu braku dostępu do neutralnej sali, rozmowy miały miejsce w prywatnych domach badanych.

Pierwsze spotkanie polegało na szczegółowym wywiadzie trwającym od około pół godziny do niemal godziny. Pytania dotyczyły m.in. dzieciństwa, edukacji oraz relacji interpersonalnych, ale też doświadczeń związanych z pracą zawodową. Dzięki temu możliwe było określenie poziomu emocjonalności badanych, ich sposobów radzenia sobie z trudnościami oraz odczuwanej satysfakcji zawodowej.

Tego samego dnia uczestnicy zostali poproszeni o wypełnienie trzech kwestionariuszy: CISS (odnoszący się do stylów radzenia sobie ze stresem) (Strelau i Jaworowska, 2020), LBQ (mierzący stopień wypalenia zawodowego) (Jaworowska, 2014) oraz FCZ-KT(R) (oceniający

cechy temperamentu) (Cyniak-Cieciura, Zawadzki i Strelau, 2016). Narzędzia były dla uczestników zrozumiałe i wykonywane zgodnie z instrukcją, bez konieczności dodatkowych wyjaśnień. Całość zajmowała około godziny. Wyniki były na bieżąco analizowane, co pozwalało na uniknięcie błędów, a jednocześnie umożliwiało dokładne przypisanie odpowiedzi do konkretnych osób. Równolegle prowadzono notatki dotyczące obserwacji zachowań uczestników zarówno podczas wywiadów, jak i wypełniania testów.

Na końcu przygotowano analizę porównawczą wszystkich zgromadzonych danych i wysuniętych na ich podstawie wniosków, co zamknęło proces badawczy.

6. Badania własne - wielokrotne studium przypadku

6.1. Wprowadzenie do badań

Celem badań własnych jest analiza zależności między cechami temperamentu, stylami radzenia sobie ze stresem a poziomem wypalenia zawodowego u pracowników administracji publicznej, zajmujących się orzekaniem o niepełnosprawności. Zgodnie z literaturą przedmiotu wypalenie zawodowe ma charakter wieloczynnikowy i rozwija się jako specyficzna forma reakcji obronnej na przewlekłe obciążenie psychiczne (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001; Sęk, 2012). Proces ten wiąże się z obniżeniem motywacji, poczuciem wyczerpania oraz znacznym kosztem emocjonalnym ponoszonym przez pracownika (Maslach i Leiter, 2011). W zawodach o wysokiej odpowiedzialności społecznej, takich jak praca w instytucjach orzecznich, ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego jest szczególnie wysokie (Sęk, 2012) ze względu na intensywny kontakt z klientem, presję czasu oraz stałe obciążenie zadaniowe.

W badaniu zastosowano jakościową metodę badawczą w postaci studium przypadku (case study). Analizie poddano pięć osób zatrudnionych w Zespole do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, co umożliwiło szczegółowe opisanie funkcjonowania jednostki w kontekście jej środowiska pracy, posiadanych zasobów osobistych oraz doświadczanych obciążeń psychospołecznych. W procesie diagnostycznym wykorzystano zestaw standaryzowanych narzędzi psychologicznych: Kwestionariusz Formalnej Charakterystyki Zachowania FCZ-KT(R) (Cyniak-Cieciura, Zawadzki i Strelau, 2016), Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych (CISS) (Endler i Parker, 1990a; Strelau i Jaworowska, 2020) oraz Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (LBQ) (Santinello, 2008; Jaworowska, 2014). Dane jakościowe uzupełniono wywiadem oraz obserwacją psychologiczną (Tucholska, 2009), co pozwoliło na triangulację źródeł informacji i pełniejszą interpretację wyników.

Dane identyfikacyjne osób badanych zostały zmienione w celu zapewnienia pełnej anonimowości. Przed rozpoczęciem badania uzyskano zgodę pisemną na jego przeprowadzenie z każdą z osób oraz ustalono warunki współpracy, czas trwania oraz cel badania.

6.2 Studium przypadku - analiza indywidualna

6.2.1 Studium przypadku 1 - Alina

Osoba badana 1: Alina

Wiek: 50 lat

Zawód: pedagog, pracownik socjalny

Dane z wywiadu i obserwacji:

Według danych z wywiadu osobą badaną jest 50-letnia kobieta, zamężna, matka dwóch synów. Posiada wykształcenie wyższe, z zawodu jest pedagogiem i pracownikiem socjalnym.

Pani Alina pochodzi z rodziny pełnej, jej mama zmarła kilka lat temu. Ma siostrę oraz młodszego brata, którym opiekowała się po jego urodzeniu. Relacje z rodzicami określa jako prawidłowe. W dzieciństwie mogła liczyć na ich wsparcie. U mamy ceniła pomoc i obecność, mimo że ta utrzymywała w domu pewien rygor. U ojca doceniała zadaniowość. Po ukończeniu szkoły średniej okres ten był dla niej bardzo ważny, miała duże ambicje, m.in. chciała podjąć studia. Z perspektywy czasu uważa, że osiągnęła wiele, choć nie wszystko, o czym marzyła. Za pięć lat chciałaby dalej się rozwijać i znaleźć się w innym miejscu życiowym.

Obecnie Pani Alina jest czynna zawodowo. Od 10 lat pracuje w Powiatowym Zespole do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. Praca w charakterze orzecznika bardzo jej odpowiada, natomiast obowiązki administracyjne bywają dla niej przytłaczające. Mieszka z mężem i dwoma synami w domu jednorodzinnym. Relacje z synami ocenia jako bardzo dobre, choć zdarzają się nieporozumienia i kłótnie. Synowie bardzo się różnią, często się przepychają, jednak gdy długo się nie widzą, tęsknią za sobą. Pani Alina dba o to, aby dom kojarzył im się z ciepłem. Lubi obdarowywać ich drobiazgami i przygotowuje posiłki zgodnie z ich upodobaniami. Czuje się zaopiekowana i zadbana, a swoje życie osobiste ocenia jako satysfakcjonujące. W wolnym czasie lubi czytać i chodzić na spacer. Chętnie ogląda filmy, choć często zasypia na początku z powodu zmęczenia. Ma wąskie grono znajomych i uważa, że warto spędzać czas tylko z ludźmi, przy których czuje się dobrze. Lubi wspólne spacer, odkrywanie ciekawych miejsc, rozmowy oraz śpiewanie przy ognisku. Poczucie szczęścia i spokoju daje jej bezpieczeństwo i zdrowie dzieci. Gdy jest smutna, zdarza jej się narzekać lub płakać, choć rzadko. Czuje rozczarowanie wobec osób, które ją zawiodły. Złość pojawia się głównie wtedy, gdy w domu panuje bałagan. Obawia się chorób i traumatycznych przeżyć. Lubi w sobie „chęć bycia dla innych” i stara się być dobrym człowiekiem, choć - jak twierdzi - za dużo mówi i powtarza się. Uważa się za osobę pozytywną, choć czasami bardzo się zamartwia.

Akceptuje swój wygląd i nie ma większych kompleksów. Stresującym doświadczeniem był dla niej niedawny zabieg chirurgiczny. Chciałaby mniej się przejmować i nie brać wszystkiego do serca. Określa siebie jako osobę pozytywnie nastawioną do świata i ludzi, twierdząc - z różnym skutkiem. Zdarzają się bóle głowy, które najpierw próbuje łagodzić naturalnie (spacer, rozluźnienie), a dopiero gdy to nie pomaga sięga po tabletkę. Od trzech miesięcy odczuwa ból nogi związany z zapaleniem mięśnia gruszkowatego. Często bolą ją również plecy i ręce, które czasami cierpną.

W dniu przeprowadzenia wywiadu Pani Alina była w dobrej kondycji psychicznej i fizycznej. Ubrana była schludnie - w jasny sweter i dżinsowe spodnie. Na początku spotkania, po zadaniu pierwszych pytań, zaobserwowano lekkie podenerwowanie i chwilową utratę kontaktu wzrokowego. Po kilku minutach oznaki te ustąpiły, a osoba badana zaczęła zachowywać się swobodniej. Rzadko gestykulowała, utrzymywała stały kontakt wzrokowy. Jej zachowanie było spokojne, zrównoważone, bez gwałtownych ruchów. Podczas rozmowy widoczne było skupienie. Kontakt słowny był bardzo dobry, osoba badana jest komunikatywna, odcytana, z bogatym słownictwem. Wypowiadała się wyraźnie, adekwatnie do sytuacji; jej wypowiedzi były przemyślane, wyważone i przekazywane spokojnym tonem. Zdania były rozbudowane, a rozmowa sprawiała jej przyjemność. Podczas wywiadu dominował uśmiech i ogólny spokój. Tego samego dnia, po zakończeniu rozmowy, Pani Alina uzupełniła kwestionariusze CISS, FCZ-KT(R) oraz LBQ, z kilkuminutowymi przerwami między nimi. Wypełnianie przebiegło sprawnie. Badana nie zadawała pytań, pracowała cicho, była opanowana i skrupulatna. Po zakończeniu każdego formularza dokładnie sprawdzała czy niczego nie pominęła. Dzieliła się również refleksjami dotyczącymi ich wyglądu i sposobu uzupełniania.

Opis wyników badań

W kwestionariuszu LBQ badana uzyskała wynik co najwyżej wysoki w skali Wyczerpanie psychofizyczne (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <19-27>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <7-9>). W skali Brak zaangażowania w relacje z klientami uzyskała również wynik co najwyżej wysoki (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <15-23>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <5-9>). Wynik przeciętny w skali Poczucie braku skuteczności zawodowej (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <10-16>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-7>). Wynik wysoki badana uzyskała w skali Rozczarowanie (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się

w przedziale <20-26>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <8-9>).

W badaniu przeprowadzonym kwestionariuszem FCZ -KT (R) wyniki Pani Aliny z prawdopodobieństwem 85%, w odniesieniu do wszystkich kobiet bez względu na wiek, przedstawiają się następująco: na poziomie umiarkowanie wysokim znajdują się u badanej perseweratywność (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <41-49>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <4-7>), wrażliwość sensoryczna (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <41-49>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <4-7>) oraz reaktywność emocjonalna (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <42-50>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <5-7>). Umiarkowany jest wynik w skali Rytmiczność (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <20-26>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <4-6>). Na poziomie niskim umiarkowanym jest wynik w skali Żwawość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <33-41>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <2-4>), oraz w skali Aktywność (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <27-35>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <2-4>). Natomiast skala Wytrzymałość wynik niski (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <15-23>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <1-1>).

W badaniu kwestionariuszem CISS z prawdopodobieństwem 85% uzyskano następujące wyniki: wynik średni w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <56-64>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-6>). W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Alina również uzyskała wynik średni (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <36-46>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <5-6>). Średni (podwyższony) wynik w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <44-56>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <6-8>). Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze, w której Pani Alina uzyskała wynik średni (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <15-23>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-7>). Natomiast w drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych uzyskano wynik średni podwyższony

(wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <16-22>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <5-8>).

Interpretacja wyników

Wyniki, jakie uzyskała Pani Alina w kwestionariuszu LBQ wskazują, iż mamy do czynienia z bardzo wyraźnymi objawami wypalenia zawodowego przejawiającymi się przede wszystkim głębokim rozczarowaniem swoją pracą, która nie spełnia jej oczekiwań i nie daje możliwości rozwoju. Rozczarowanie rzutuje również na ocenę zasobów psychofizycznych badanej. Wysoki wynik w skali Wyczerpanie psychofizyczne może objawiać się poczuciem braku sił, energii i możliwości regeneracji. Te elementy wypalenia zawodowego mają wpływ na jakość relacji z klientami. Osoba uzyskała w tej skali wynik co najmniej wysoki, co może świadczyć o ujawnianiu skłonności do przedmiotowego traktowania klientów, odnoszenia się do nich z dystansem czy prezentowania obojętności. Jednocześnie ocena własnych kompetencji pozostaje umiarkowana, co sugeruje, że wypalenie zawodowe nie wynika z braku umiejętności, lecz z przeciążenia, braku zasobów i niesprzyjających warunków pracy. Jeśli sytuacja nie ulegnie zmianie, istnieje ryzyko rozwoju cynizmu, wrogości wobec klientów oraz poczucia porażki zawodowej. Natomiast analizując czynniki indywidualne, które mogły doprowadzić do wypalenia zawodowego, trzeba uwzględnić wysoką reaktywność emocjonalną badanej, skłonność do koncentracji na emocjach w stresie oraz ewentualne skłonności reagowania angażowaniem się w czynności zastępcze, pozwalające unikać koncentrowania się na problemie. Czynnikiem wyraźnie sprzyjającym wypaleniu zawodowemu może być również niska wytrzymałość, ostrożność i lęk przed niepowodzeniem oraz intensywne przeżywanie sytuacji interpersonalnych. Jednak interpretacja oraz ewentualna interwencja powinna uwzględniać również czynniki organizacyjne. Jeśli inni pracownicy wykazują podobne wyniki, problem może leżeć w strukturze pracy, obciążeniu zadaniami, braku wpływu na decyzje czy ograniczonych możliwościach rozwoju.

Na podstawie uzyskanych wyników w kwestionariuszu FCZ -KT(R) można stwierdzić, iż Pani Alina cechuje się niską wytrzymałością na trudy i niewygody życia codziennego, trudności w funkcjonowaniu w niekorzystnych warunkach otoczenia lub przy gorszym samopoczuciu. Jednocześnie jej umiarkowana lub wysoka reaktywność emocjonalna wskazuje, iż może ona przy dużej wrażliwości interpersonalnej i empatii stosunkowo łatwo i intensywnie reagować emocjami w sytuacjach o niedużej wartości stymulacyjnej. Umiarkowana do wysokiej wrażliwość sensoryczna może świadczyć o tym, iż Pani Alina jest również osobą o dużej wrażliwości i czułości zmysłowej. Zauważa subtelne zmiany w otoczeniu, reaguje na drobne sygnały, może bardziej odczuwać bodźce zmysłowe wzrokowe, słuchowe jak

i smakowe. Żwawość oraz aktywność niska do umiarkowanej może sugerować, iż osoba badana ma tendencję do nieco wolniejszego reagowania na sytuacje zewnętrzne i przeciętną łatwość dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia. Woli tempo umiarkowane, przewidywalne. Nie jest impulsywna ani nadmiernie spontaniczna. W sytuacjach wymagających szybkiej adaptacji może działać ostrożniej i z namysłem. W obszarze codziennych rytmów, takich jak posiłki, sen jest raczej stabilna (umiarkowana rytmiczność). Potrafi utrzymać regularność, ale nie jest od niej całkowicie zależna. Może dostosowywać się do zmian, choć preferuje pewien porządek. Na podstawie wyniku perseweratywności powyżej przeciętnej można stwierdzić, iż Pani Alina ma tendencję do utrzymywania zachowania pomimo ustania działania bodźca, który wywołał to zachowanie, skłonności do drobiazgowej analizy zdarzeń i podjętych już decyzji, wielokrotnego powracania w myślach do przeszłych wydarzeń, szczególnie tych, które wzbudzają negatywne emocje. W stresie może utrzymywać napięcie dłużej niż inni. Struktura temperamentu Pani Aliny jest najbardziej zbliżoną do typu melancholicznego (Strelau, 2006, za: Cyniak-Cieciura, Zawadzki i Strelau, 2016). Charakteryzuje się strukturą zharmonizowaną wskazującą na małe możliwości przetwarzania stymulacji. Mała wytrzymałość, ponad przeciętna reaktywność emocjonalna oraz stosunkowo mała aktywność, są cechami odpowiednimi dla tej struktury. Żwawość poniżej średniej oraz perseweratywność, wrażliwość sensoryczna umiarkowanie wysokie. Rytmiczność umiarkowana. Taka konfiguracja cech prowadzi do efektywnej regulacji stymulacji dzięki nastawieniu na rozładowywanie stymulacji i unikanie pobudzenia, co prowadzi do uzyskiwania jego optymalnego poziomu. Osoby te cechują się mniejszymi możliwościami przystosowawczymi i funkcjonują najlepiej w sytuacjach o małej wartości stymulacyjnej.

Znaczenie cech i struktury temperamentu Pani Aliny w funkcjonowaniu zawodowym jest bardzo istotne. Umiarkowana lub wysoka perseweratywność może wpływać na wysoką jakość i skrupulatność wykonywanych zadań, dzięki tendencji do głębokiej analizy i refleksji. W pracy wymagającej elastyczności i szybkiej zmiany strategii może to stanowić wyzwanie. Trudności w szybkim przechodzeniu między zadaniami oraz wolniejsze tempo adaptacji do zmian, szczególnie gdy wymagają one natychmiastowej reakcji lub zmiany strategii działania może być dla Pani Aliny obciążające. Podwyższona wrażliwość sensoryczna zwiększa uważność na detale, co sprzyja jakości pracy. Ułatwia wychwytywanie subtelnych sygnałów z otoczenia np. zmian w zachowaniu czy drobnych błędów w dokumentach, ale jednocześnie zwiększa podatność na przeciążenie bodźcami, co może prowadzić do szybszego zmęczenia, spadku koncentracji i wzrostu stresu. Umiarkowana lub wysoka reaktywność emocjonalna

w środowisku pracy może powodować, iż osoba badana silnie przeżywa sytuacje zawodowe, zwłaszcza te trudne lub konfliktowe. Może łatwo odczuwać napięcie, stres i presję. Wymaga środowiska, które zapewnia jasne zasady, przewidywalność i wsparcie. Umiarkowana rytmiczność może wskazywać na to, iż w pracy Pani Alina dobrze radzi sobie, gdy ma wpływ na organizację własnych zadań, natomiast nadmierna zmienność i brak struktury mogą zwiększać jej poziom pobudzenia i stresu. Niska do umiarkowanej żwawość i aktywność służą spokojnemu, przewidywalnemu i uporządkowanemu tempu pracy. Może wymagać czasu na przetwarzanie informacji i wdrożenie się w zadanie. W pracy może najlepiej funkcjonować, gdy działa metodycznie, bez presji natychmiastowej reakcji. Niska wytrzymałość może powodować trudności w utrzymywaniu efektywności w przypadku bólu lub zmęczenia. Pani Alina może potrzebować robienia przerwy w pracy, w sytuacjach przeciążenia może spadać efektywność, a stres szybciej wyczerpuje zasoby. Struktura i cechy temperamentu Pani Aliny mogą powodować, iż lepiej ona będzie funkcjonować w pracy wymagającej koncentracji, analizy, odpowiedzialności i jakości. Natomiast trudniej odnajdzie się w warunkach presji czasu, chaosu i intensywnej dynamiki. Optymalnymi warunkami pracy może być spokojne, uporządkowane środowisko, jasne zasady, możliwość planowania, umiarkowane tempo oraz niska stymulacja.

W celu pomiaru stylów radzenia sobie w sytuacjach stresowych do badania zastosowano kwestionariusz CISS autorstwa N. S. Endlera, J. D. A. Parkera, w polskiej adaptacji Strelaua i Jaworowskiej (Strelau, Jaworowska, 2020). Wyniki wskazują na zrównoważone, lecz niejednoznaczne strategie radzenia sobie ze stresem. W skali stylu skoncentrowanym na zadaniu, badana uzyskała wynik średni, co może świadczyć o umiarkowanej tendencji do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Alina również uzyskała wynik średni co oznacza, iż kobieta może posiadać przeciętną tendencję do koncentracji na sobie i własnych przeżyciach emocjonalnych podczas sytuacji stresowych, co może powodować zwiększanie napięcia, jeśli emocje nie znajdą ujścia. Umiarkowane skłonności do myślenia życzeniowego i fantazjowania mogą zmniejszyć to napięcie, ale mogą też powiększać poczucie stresu, powodować wzrost napięcia lub przygnębienia. Podwyższony wynik w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu wskazuje na tendencję do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania sytuacji stresowej poprzez umiarkowane angażowanie się w czynności zastępcze takie jak oglądanie telewizji, myślenie o sprawach przyjemnych czy sen oraz poszukiwaniu kontaktów społecznych, które ze względu na uzyskany przez Panią Alinę wynik średni podwyższony, są najbardziej

prawdopodobnym sposobem redukcji stresu. Podsumowując uzyskane wyniki w kwestionariuszu radzenia sobie w sytuacjach stresowych można stwierdzić, iż Pani Alina w sytuacjach przeciążenia może mieć trudność z bezpośrednim konfrontowaniem się z problemem, a zamiast tego szuka ukojenia w relacjach lub aktywnościach odwracających uwagę.

Zależność między stylami radzenia sobie ze stresem a cechami temperamentu w ujęciu Regulacyjnej Teorii Temperamentu jest wyraźna (Cyniak-Cieciura, Zawadzki i Strelau, 2016). Umiarkowanie wysoka reaktywność emocjonalna u Pani Aliny przejawia się stosunkowo łatwą i intensywną skłonnością do reagowania emocjami w sytuacjach o niedużej wartości stymulacyjnej, co sprzyja stylowi skoncentrowanemu na emocjach. Z tym stylem koreluje również perseweratywność, w której wynik badana uzyskała umiarkowanie wysoki. Tendencja do ponownego przeżywania stanów emocjonalnych po zaniku sytuacji, która te stany wywołała, utrudnia szybkie przechodzenie do działania. Umiarkowanie wysoka wrażliwość sensoryczna, rozumiana jako reagowanie na subtelne zmiany czy drobne sygnały z otoczenia, sprzyja dokładności i uważności, ale może zwiększać podatność na przeciążenie, co może sprzyjać unikaniu stresora. Żwawość oraz aktywność niska do umiarkowanej mogą osłabiać styl skoncentrowany na zadaniu, gdyż wolniejsze tempo reagowania utrudnia szybkie wejście w zadanie, co jest podstawą stylu zadaniowego. Mniejsza elastyczność sprawia, że zmiana warunków (np. nowe dane, nagły problem) wymaga więcej czasu i wysiłku. Preferencja przewidywalności koliduje z sytuacjami, w których trzeba działać dynamicznie i pod presją. Ostrożność i namysł są adaptacyjne, ale spowalniają działanie, co obniża efektywność w zadaniach wymagających szybkiej reakcji. W efekcie osoba działa dobrze w warunkach stabilnych, ale traci płynność i efektywność, gdy zadanie wymaga szybkiego tempa, presji czasu lub nagłej adaptacji. Niski wynik w skali wytrzymałości, definiowanej jako zdolność adekwatnego reagowania w silnie stymulujących sytuacjach osłabia również styl skoncentrowany na zadaniu. W praktyce oznacza to, że temperament Pani Aliny naturalnie kieruje ją ku strategiom emocjonalnym i unikowym, a utrudnia stosowanie stylu zadaniowego.

Strategie radzenia sobie ze stresem mogą mieć bezpośredni wpływ na poziom wypalenia zawodowego. Styl skoncentrowany na unikaniu, a w szczególności jedna z form tego stylu - poszukiwanie kontaktów towarzyskich, może być adaptacyjnym sposobem zachowania w sytuacjach stresowych. Średni wynik w stylu skoncentrowanym na emocjach może wzmacniać napięcie, zwiększać podatność na przeciążenie i wyczerpanie, co ma niekorzystny wpływ na funkcjonowanie zawodowe. Nasilenie takich symptomów wypalenia zawodowego jak wyczerpanie psychofizyczne czy poczucie braku skuteczności zawodowej i rozczarowanie

jest efektem skłonności do reagowania emocjami w sytuacjach stresowych. Styl skoncentrowany na zadaniu mógłby chronić przed symptomami wypalenia zawodowego, jednak u Pani Aliny jest zbyt słaby, by pełnić funkcję buforową. Wyniki testów i wywiadu wskazują, że dominacja stylów unikowego i emocjonalnego przyczynia się do utrzymywania wysokiego poziomu wypalenia zawodowego.

Zasoby osoby badanej

Na podstawie przeprowadzonych badań, wywiadu oraz obserwacji można stwierdzić, iż Pani Alina wyróżnia się znaczną wrażliwością emocjonalną i sensoryczną. Dzięki temu zwraca uwagę na potrzeby innych, potrafi dostrzec subtelne sygnały w relacjach i nawiązać naprawdę bliski kontakt z ludźmi. To cecha szczególnie przydatna w zawodach związanych z bezpośrednią obsługą klienta, pracą pomocową czy tam, gdzie relacje odgrywają istotną rolę. Jej umiarkowanie wysoka perseweratywność sprzyja dokładności, dokładnej analizie oraz dbałości o detale. Pani Alina potrafi dogłębnie ocenić sytuacje, często do nich powraca, by lepiej zrozumieć i wyciągnąć wnioski. W pracy owocuje to starannością, rzetelnością i odpowiedzialnym podejściem do zadań. Co więcej, umiarkowana rytmiczność sugeruje, że potrafi utrzymać regularność i porządek, a to na pewno pomaga jej w organizacji dnia i obowiązków. Funkcjonuje dobrze w środowisku, które daje możliwość planowania i przewidywania kolejnych kroków. Natomiast umiarkowana żwawość i aktywność sprzyjają spokojnemu, metodycznemu działaniu z rozumą, bez impulsywnych decyzji. Taki styl działania ogranicza możliwość popełnienia błędów, szczególnie tam, gdzie liczy się precyzja. Wyniki testu CISS pokazują, że w sytuacjach stresowych Pani Alina szuka kontaktu z innymi, co stanowi dla niej sposób na rozładowanie napięcia z uwagi na adaptacyjne podejście. Umiejętność korzystania z relacji społecznych jest bowiem ważna, bo chroni przed izolacją czy pogłębianiem stresu.

Wskazówki do interwencji, zalecenia

Przywrócenie równowagi psychofizycznej oraz zmniejszenie obciążenia, które przyczyniło się do objawów wypalenia zawodowego powinny być priorytetem w pracy interwencyjnej. Warto zadbać o regularną regenerację, na przykład poprzez systematyczne przerwy czy techniki redukcji napięcia. Takie działania pomagają wyciszyć umysł i odzyskać energię. Zdecydowanie ważne jest także stworzenie przestrzeni do odpoczynku emocjonalnego, bo intensywne przeżywanie wydarzeń z pracy oraz wysoka wrażliwość często prowadzą do szybkiego przeciążenia.

Kolejnym obszarem do pracy jest regulacja emocji. Pani Alina potrzebuje wsparcia w rozpoznawaniu swoich uczuć i łagodzeniu ich siły. Przydatne mogą być tutaj różne metody,

na przykład psychoedukacja, praktyki uważności czy praca z automatycznymi myślami, a także rozmowy wspierające. W trudnych momentach dobrze jest też wykorzystywać relacje społeczne, które już teraz, jak się zdaje, pomagają jej radzić sobie ze stresem.

Ze względu na skłonność do unikania stresorów i uciekaniu w zajęcia zastępcze, warto stopniowo wprowadzać bardziej konkretne sposoby radzenia sobie z trudnościami. Chodzi o to, żeby w sytuacjach wywołujących napięcie nie wycofywać się, lecz podejmować małe kroki w kierunku rozwiązania problemu. Oczywiście trzeba pamiętać, że taki styl unikania pełni też pewną funkcję ochronną, więc zmiany powinny być wprowadzane powoli i z uwzględnieniem jej możliwości.

Trzeba też wzmacniać zasoby wychodzące z temperamentu. Wysoka wrażliwość na innych, empatia, dbałość o detale czy skrupulatność są atutami, które mogą pozytywnie wpłynąć na jakość pracy. Pani Alina najlepiej odnajduje się w uporządkowanych, przewidywalnych i spokojnych warunkach. Ważnym jest, by mogła pracować we własnym tempie, z odpowiednim czasem na przygotowanie do zadań. Zbyt szybkie tempo czy presja mogą nasilać stres i obniżać efektywność.

Wsparcie organizacyjne również będzie bardzo pomocne. Jeśli to możliwe, dobrze byłoby ograniczyć nadmiar obowiązków administracyjnych, zapewnić jasne zasady działania oraz przewidywalność pracy. Możliwość wpływu na sposób realizacji zadań to kolejny element, który warto uwzględnić. Regularne spotkania z przełożonymi na temat obciążenia pracą oraz dostęp do superwizji albo konsultacji mogą znacznie zmniejszyć ryzyko pogorszenia się stanu wypalenia.

Na dalszym etapie korzystne może okazać się wsparcie psychologiczne lub coachingowe, nastawione na wzmacnianie odporności psychicznej, ustalanie zdrowych granic, rozwijanie bardziej skoncentrowanego podejścia do zadań oraz pracę z uporczywymi myślami, które wynikają z tendencji do ruminacji. Bardzo ważne jest również budowanie poczucia sprawczości poprzez stawianie sobie drobnych, możliwych do osiągnięcia celów i zauważanie tych, nawet drobnych, sukcesów.

6.2.2 Studium przypadku 2 – Anna

Osoba badana 2: Anna

Wiek: 48 lat

Zawód: starszy inspektor

Dane z wywiadu i obserwacji

Osobą badaną jest kobieta w wieku 48 lat, zamężna, matka dwojga dzieci. Posiada wykształcenie wyższe. Od 23 lat pracuje w Powiatowym Zespole ds. Orzekania o Niepełnosprawności jako starszy inspektor. Jest to jej pierwsza praca zawodowa. Do jej codziennych obowiązków należy między innymi protokołowanie z posiedzeń komisji, wprowadzanie orzeczeń o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności, wydawanie kart parkingowych i legitymacji osób z niepełnosprawnościami, obsługa strony internetowej oraz realizacja zakupów dla jednostki. Zakres obowiązków określa jako bardzo szeroki, a liczbę spraw, nieadekwatną do zasobów kadrowych. W pracy doświadcza silnej presji czasu wynikającej z natłoku obowiązków oraz wymogów proceduralnych. Obecną sytuację zawodową ocenia jako niespełniającą jej oczekiwań. Atmosferę w zespole określa jako napiętą, a komunikację, jako niezadowalającą. Jej zarobki nie pokrywają wszystkich potrzeb, największe wydatki dotyczą rachunków i żywności. Badana mieszka w domu jednorodzinnym wraz z mężem oraz dwojgiem dzieci. Dom rodzinny opuściła w wieku 20 lat. Pochodzi z rodziny pełnej. Jej ojciec nie żyje. Relacje z rodzicami wspomina jako bardzo dobre. Ojca określa jako osobę rozważną, konsekwentną i wyrozumiałą. Natomiast matkę, jako czułą, troskliwą i opiekuńczą. W domu rodzinnym, matka utrzymywała większy rygor wychowawczy. W zależności od rodzaju problemu badana zwracała się o pomoc do obojga rodziców, co dawało jej poczucie bezpieczeństwa i wsparcia. Ma dwoje młodszego rodzeństwa: brata i siostrę, z którymi utrzymuje dobre relacje. Badana o swoich dzieciach wypowiada się z dużą czułością i dumą, określając je jako mądre, empatyczne i „najwspanialsze”. Relacje z nimi ocenia jako dobre. Chętnie sprawia im przyjemności, spełnia drobne zachcianki, a także wspólnie z mężem organizuje liczne podróże, starając się rozwijać w dzieciach ciekawość świata. Pożycie małżeńskie ocenia bardzo pozytywnie, męża określa jako osobę fantastyczną, wspierającą, będącą jednocześnie partnerem i przyjacielem. Poczucie szczęścia odczuwa przede wszystkim wtedy, gdy jej bliscy są szczęśliwi oraz gdy realizuje swoje plany zgodnie z założeniami. W takich momentach „uśmiech nie schodzi jej z twarzy”, a energia do działania znacząco wzrasta. Smutek wywołują u niej problemy najbliższych: męża, dzieci, rodzeństwa oraz matki. W sytuacjach smutku ma tendencję do wycofania i milczenia. Przygnębienie pojawia się

w reakcji na trudne sytuacje życiowe, które ją bezpośrednio dotyczą. Złość wywołuje u niej brak szacunku ludzi wobec innych. Strach pojawia się w sytuacjach, na które nie ma wpływu, czemu towarzyszy silne pobudzenie fizjologiczne (przyspieszone bicie serca). Za swoją najmocniejszą cechę uważa wytrwałość. Najmniej lubi w sobie „zbytnią ułożoność”. W zakresie wyglądu nie wskazuje elementów, które chciałaby zmienić. Jako cechy opisujące ją wymienia empatię, uporządkowanie i zadaniowość. Lubi spokój i ciszę, choć nie na długo. Chętnie ogląda filmy i interesuje się szybkimi samochodami. Nie lubi osób określanych jako „wampiry energetyczne”. Swoją sylwetkę określa jako „akceptowalną”. Po ukończeniu szkoły średniej planowała studia wyższe, co udało jej się zrealizować. W dalszej karierze musiała jednak porzucić swoje marzenia z powodu trudnej sytuacji na rynku pracy. Wspomina to jako doświadczenie wymagające rezygnacji i kompromisu. W perspektywie pięciu lat widzi siebie w innym miejscu i w innym zawodzie. Za najlepsze wydarzenia w swoim życiu uważa poznanie męża i narodziny dzieci, określając je jako swoją „szóstkę w totka”. Najgorszym doświadczeniem była śmierć ojca. W końcowej części rozmowy podzieliła się refleksją dotyczącą konieczności ustępowania w życiu na rzecz innych obowiązków. Po zakończeniu rozmowy, tego samego dnia, Pani Anna wyraziła chęć przystąpienia do wypełnienia kwestionariuszy, podkreślając zainteresowanie dalszym przebiegiem badania oraz ograniczonym czasem na kolejne spotkania. Pracę rozpoczęła od wypełniania kwestionariusza FCZ -KT (R). Badana samodzielnie zapoznała się z instrukcją i nie zgłaszała trudności. Wypełnianie zajęło jej około 20 minut. Pracowała spokojnie, skrupulatnie i cicho, często sprawdzając poprawność zaznaczeń. Zgłosiła jedną poprawkę (pytanie 66). Następnie przeszła do uzupełnienia kwestionariusza CISS. Po przeczytaniu instrukcji przeszła do wypełniania arkusza. Zatrzymała się na pierwszym pytaniu, po krótkim wyjaśnieniu kwestii podejścia do pytań przystąpiła do pracy. Wypełnianie zajęło około 10 minut. Badana była skupiona, spokojna i uważna. Ostatnim kwestionariuszem było LBQ. Wypełnienie zajęło około 5 minut. Badana pracowała sprawnie i precyzyjnie. Zgłosiła jedną poprawkę (pozycja 10). Z uśmiechem zauważyła, że instrukcja była „krótka, ale wyczerpująca”. Całe spotkanie trwało około półtorej godziny. Pani Anna przez cały czas była pogodna, spokojna i uśmiechnięta. Wykazywała dużą dokładność, nie opuściła żadnego pytania, a po zakończeniu każdego kwestionariusza starannie sprawdzała kompletność odpowiedzi.

Opis wyników badań

W kwestionariuszu LBQ badana uzyskała wynik wysoki w skali Wyczerpanie psychofizyczne (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <23-31>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <8-10>). Wynik w skali

Brak zaangażowania w relacje z klientami Pani Anna uzyskała również wysoki (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <23-31>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <9-10>). Wynik wysoki w skali Rozczarowanie (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <26-32>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <9-10>). Natomiast wynik co najwyżej przeciętny badana uzyskała w skali Poczucie braku skuteczności zawodowej (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <7-13>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <2-6>).

W badaniu przeprowadzonym kwestionariuszem FCZ -KT (R) wyniki Pani Anna z prawdopodobieństwem 85%, w odniesieniu do wszystkich kobiet bez względu na wiek, przedstawiają się następująco: na poziomie umiarkowanie wysokim znajduje się u badanej żwawość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <40-48>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <4-7>). Rytmiczności również znajduje się na poziomie umiarkowanie wysokim (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <23-29>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <5-7>). Umiarkowanie wysoki wynik osoba badana uzyskała również w skali wytrzymałość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <35-43>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <5-7>) oraz aktywność (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <35-43>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <4-7>). Na poziomie niskim umiarkowanym znajduje się perseweratywność (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <38-46>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <3-6>), wrażliwość sensoryczna (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <39-47>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <3-6>) oraz reaktywność emocjonalna (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <34-42>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <2-5>).

W badaniu kwestionariuszem CISS z prawdopodobieństwem 85% uzyskano następujące wyniki: wynik średni w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <56-64>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-6>). W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Anna uzyskała również wynik średni (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <34-44>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-6>). Niski wynik osoba badana uzyskała w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <21-33>, natomiast wynik

z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <1-3>). Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze, w której Pani Anna uzyskała wynik niski podwyższony (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <6-14>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <1-4>). W drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych uzyskano taki sam wynik jak w pierwszej formie tego stylu – niski podwyższony (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <9-15>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <2-4>).

Interpretacja wyników

Wyniki, jakie uzyskała Pani Anna w kwestionariuszu LBQ wskazują, iż mamy do czynienia z wysokim poziomem wypalenia zawodowego, przejawiającym się przede wszystkim zmęczeniem, brakiem energii i sił do pracy. Wyeksploatowanie i wyczerpanie osoby badanej rzutuje na jej jakość relacji z klientami. Osoba badana ujawnia skłonności do przedmiotowego traktowania klientów, odnoszenia się do nich z dystansem, a w skrajnych przypadkach nawet do cynizmu i wrogości. Ten wymiar wypalenia zawodowego pozostaje w związku z rozczarowaniem swoją pracą, która w przekonaniu Pani Anny dalece odbiega od początkowych oczekiwań. Nie widzi możliwości realizowania poprzez pracę ważnych dla siebie wartości i ideałów. Może uważać, że praca nie daje szans na rozwój osobisty. Efektem takich odczuć może być utrata entuzjazmu i pasji, z jakim rozpoczynała pracę. Jednocześnie, przy tak wysokim poziomie wypalenia zawodowego, Pani Anna pozytywnie ocenia swoje kompetencje zawodowe. Badana ma poczucie skuteczności i efektywności podejmowanych działań oraz dobrego radzenia sobie z wymaganiami stawianymi w pracy. Można więc sądzić, że mamy do czynienia z wysokim poziomem wypaleniem zawodowym osoby badanej, które w przypadku braku interwencji, doprowadzić może do poczucia porażki zawodowej. Planując interwencję, warto wziąć pod uwagę wyniki uzyskane przez innych pracowników Zespołu, w którym pracuje badana. Jeżeli wyniki pozostałych osób będą podobne do wyników Pani Anny, to można sądzić, że problem tkwi także w organizacji pracy tej jednostki. Celowymi mogą być działania prowadzące do zwiększania wpływu pracownika na podejmowanie decyzji i dające mu możliwość wprowadzenia innowacji w pracy oraz rozwoju osobistego. Przeanalizować również warto zakres obowiązków osoby badanej i ewentualną ich redukcję oraz wprowadzić możliwość do regeneracji sił. Natomiast analizując czynniki indywidualne, które mogły doprowadzić do wypalenia zawodowego, trzeba uwzględnić poziom stresu związany z ogólną sytuacją życiową badanej, jej zakresem obowiązków w Zespole. Należy również wziąć pod uwagę znajomość i zastosowanie przez Panią Annę adaptacyjnych

sposobów radzenia sobie ze stresem. Jej ewentualne skłonności do koncentrowania się na emocjach w sytuacjach stresowych, angażowanie się w czynności zastępcze, pozwalające unikać koncentrowania się na problemie.

Analizując otrzymane wyniki w kwestionariuszu FCZ-KT (R) można stwierdzić, iż badana charakteryzuje się ponadprzeciętną żwawością, co może przejawiać się w szybkim tempie reagowania, sprawnym przechodzeniu od jednej czynności do drugiej oraz łatwości w angażowaniu się w nowe aktywności. Umiarkowanie wysoki poziom żwawości sprzyja elastyczności działania i pozwala na sprawne funkcjonowanie w sytuacjach wymagających szybkiej orientacji oraz energicznego podejścia do zadań. Umiarkowanie wysoka rytmiczność wskazuje, że osoba badana ma tendencję do organizowania codziennych czynności w sposób regularny i powtarzalny. Dotyczy to zarówno rytmu pracy, jak i funkcjonowania biologicznego, np. snu czy spożywania posiłków. Taki poziom rytmiczności może sprzyjać utrzymywaniu stabilnego trybu życia, a jednocześnie pozwala na zachowanie pewnej elastyczności, gdy wymaga tego sytuacja. Wynik w skali wytrzymałości na poziomie umiarkowanie wysokim świadczy o dobrej odporności na zmęczenie oraz zdolności do długotrwałego wysiłku, zarówno fizycznego, jak i psychicznego. Pani Anna cechuje się dużą wytrzymałością na trudy i niewygodę życia codziennego. Badana potrafi kontynuować pracę mimo niekorzystnych warunków, spadku komfortu czy chwilowego obciążenia. Taki poziom wytrzymałości sprzyja efektywnemu radzeniu sobie z wymagającymi zadaniami oraz utrzymywaniu aktywności przez dłuższy czas. Umiarkowanie wysoka aktywność może powodować, iż osoba badana ma naturalną potrzebę podejmowania działań, inicjowania aktywności i angażowania się w różnorodne zadania. Może przejawiać większą towarzyskość, chęć uczestniczenia w wydarzeniach oraz gotowość do działania. Taki poziom aktywności sprzyja dynamice życiowej i ułatwia podejmowanie inicjatywy. Niski do umiarkowanego wynik w skali perseweratywności wskazuje, że badana nie ma silnej tendencji do powracania myślami do przeszłych wydarzeń, analizowania dawnych decyzji czy utrzymywania się emocji po zakończeniu sytuacji. Reakcje i przeżycia mają raczej krótkotrwały charakter, co sprzyja szybkiemu przechodzeniu do kolejnych zadań i mniejszemu obciążeniu emocjonalnemu. Wynik niski umiarkowany w skali wrażliwości sensorycznej sugeruje, że osoba badana nie reaguje nadmiernie na bodźce zmysłowe. Drobne zmiany w otoczeniu, hałas czy natężenie bodźców nie są dla niej szczególnie obciążające. Pozwala to na komfortowe funkcjonowanie w środowiskach o większej ilości stymulacji, przy jednoczesnym zachowaniu wystarczającej uważności na istotne sygnały z otoczenia. Niski do umiarkowanego poziom reaktywności emocjonalnej świadczy o stosunkowo stabilnym funkcjonowaniu emocjonalnym. Badana nie

reaguje gwałtownie na bodźce emocjonalne, a jej przeżycia nie osiągają wysokiej intensywności. Taki wynik może sprzyjać zachowaniu spokoju w sytuacjach trudnych, efektywnemu radzeniu sobie ze stresem oraz utrzymywaniu równowagi emocjonalnej nawet przy zwiększonych wymaganiach. Pani Anna charakteryzuje się strukturą zharmonizowaną wskazującą na duże możliwości przetwarzania stymulacji z tendencją do temperamentu sangwinika. Osoba badana o takiej charakterystyce struktury temperamentu jest wytrzymała i stosunkowo mało reaktywna emocjonalnie oraz ponadprzeciętnie aktywna. Cechuje ją także stosunkowo wysoka żwawość oraz tendencja do umiarkowanej wrażliwości sensorycznej. Wykazuje się również poniżej przeciętną perseweratywnością. Taki układ cech prowadzi do efektywnej regulacji stymulacji i nastawienia na jej poszukiwanie, co prowadzi do uzyskania optymalnego poziomu pobudzenia. Dzięki czemu osoba badana może cechować się dużymi możliwościami przystosowawczymi.

Cechy temperamentu Pani Anny w istotny sposób wpływają na jej funkcjonowanie zawodowe. Wysoki poziom wypalenia zawodowego uzyskany w kwestionariuszu LBQ oraz sposób radzenia sobie z wymaganiami środowiska pracy może być w silnym związku zarówno z cechami temperamentu osoby badanej jak i jego strukturą. Ponadprzeciętna żwawość oraz umiarkowanie wysoka aktywność sprzyjają szybkiemu reagowaniu, inicjowaniu działań i elastycznemu przechodzeniu między zadaniami. W warunkach dobrze zorganizowanej pracy cechy te mogą stanowić zasób, umożliwiając sprawne funkcjonowanie w sytuacjach wymagających dynamiki i wielozadaniowości. Jednak w środowisku, które charakteryzuje się napiętą atmosferą, dużą presją oraz ograniczonym wpływem pracownika na decyzje, wysoka aktywność może prowadzić do nadmiernego angażowania się w obowiązki, a w konsekwencji do szybszego wyczerpania zasobów energetycznych. Umiarkowanie wysoka wytrzymałość Pani Anny wskazuje na zdolność do długotrwałego wysiłku psychicznego oraz kontynuowania pracy mimo dyskomfortu. W połączeniu z niską do umiarkowanej reaktywnością emocjonalną sprzyja to zachowaniu spokoju w sytuacjach trudnych oraz efektywnemu radzeniu sobie z obciążeniami. Jednocześnie taka konfiguracja cech może sprzyjać ignorowaniu sygnałów przeciążenia i odkładaniu regeneracji, co w dłuższej perspektywie zwiększa podatność na wypalenie zawodowe. Ponadprzeciętny wynik w skali wytrzymałości sprzyja pracy wymagającej konsekwencji, stabilności oraz długotrwałego wysiłku psychicznego. Badana potrafi pracować intensywnie przez dłuższy czas bez potrzeby robienia przerw, co stanowi duży atut w zadaniach wymagających koncentracji, systematyczności i odporności na monotonię. Niski do umiarkowanego wynik w skali perseweratywności oraz umiarkowanie niska wrażliwość sensoryczna sprzyjają szybkiemu przechodzeniu do kolejnych zadań i ograniczają

obciążenie emocjonalne wynikające z trudnych sytuacji interpersonalnych. W pracy wymagającej kontaktu z klientem może to ułatwiać zachowanie dystansu i stabilności emocjonalnej. Jednak w kontekście wypalenia zawodowego cechy te mogą przyczyniać się do przedmiotowego traktowania klientów, zwłaszcza gdy zmęczenie i brak energii ograniczają możliwość angażowania się w relacje pomocowe. Struktura temperamentu Pani Anny, zharmonizowana z tendencją do sangwinicznej sprzyja efektywnej regulacji stymulacji i adaptacji do zmieniających się warunków. W warunkach pracy zgodnych z jej potrzebami mogłaby ona stanowić fundament wysokiej jakości funkcjonowania zawodowego. Jednak w sytuacji, w której praca nie odpowiada jej wartościom, nie daje możliwości rozwoju i jest źródłem przewlekłego stresu, nawet korzystne cechy temperamentalne nie chronią przed wypaleniem. Przeciwnie, mogą prowadzić do długotrwałego utrzymywania wysokiego poziomu zaangażowania mimo narastającego zmęczenia, co zwiększa ryzyko wyczerpania emocjonalnego.

W celu pomiaru stylów radzenia sobie w sytuacjach stresowych do badania zastosowano kwestionariusz CISS. Analiza intraindywidualna wyników w skalach wskazuje, iż u osoby badanej nie można określić dominującego stylu, ponieważ wyniki są zróżnicowane (wyniki w dwóch skalach są takie same, w trzeciej istotnie niższe). Osoba badana uzyskała wynik średni w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu, co może wskazywać na umiarkowaną tendencję do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. Badana czasami angażuje się w analizę sytuacji, planowanie i podejmowanie konkretnych kroków, ale nie jest to jej jedyny ani dominujący sposób radzenia sobie ze stresem. W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Anna uzyskała również wynik średni, co oznacza, iż kobieta może posiadać przeciętną tendencję do koncentracji na sobie i własnych przeżyciach emocjonalnych podczas sytuacji stresowych. Umiarkowane skłonności do myślenia życzeniowego i fantazjowania, mają na celu zmniejszenie napięcia emocjonalnego związanego z sytuacją stresową. Czasami jednak mogą powiększać poczucie stresu, powodować wzrost napięcia lub przygnębienie. Niski wynik w skali stylu skoncentrowanym na unikaniu wskazuje na sporadyczną tendencję do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania sytuacji stresowej. Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze, w której Pani Anna uzyskała wynik niski podwyższony. Może to świadczyć raczej o znikomych skłonnościach do czynności zastępczych takich jak oglądanie telewizji, objadanie się, myślenie o sprawach przyjemnych czy sen. W drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych uzyskano też wynik niski podwyższony. Może to wskazywać, iż osoba badana

sporadycznie szuka wsparcia społecznego w sytuacjach stresowych. Kontakty z innymi mogą pełnić funkcję odwrócenia uwagi lub chwilowego złagodzenia napięcia, ale nie stanowią podstawowego sposobu radzenia sobie ze stresem.

Analizując zależność między stylami radzenia sobie ze stresem a cechami temperamentu w ujęciu Regulacyjnej Teorii Temperamentu, wzięto pod uwagę, jak cechy temperamentu, pierwotnie biologicznie zdeterminowane i obecne od urodzenia, mają wpływ na kształtowanie się w ontogenezie stylów radzenia sobie ze stresem (Cyniak-Cieciura, Zawadzki, Strelau, 2016). Struktura temperamentu Pani Anny, zharmonizowana, o tendencji do sangwinicznej, obejmuje ponadprzeciętną żwawość, umiarkowanie wysoką aktywność, rytmiczność i wytrzymałość, a także niską do umiarkowanej reaktywność emocjonalną, wrażliwość sensoryczną i perseweratywność. Taki układ cech sprzyja efektywnemu przetwarzaniu stymulacji, elastyczności działania oraz utrzymywaniu równowagi emocjonalnej w sytuacjach trudnych. Jednocześnie może wpływać na preferowanie określonych stylów radzenia sobie ze stresem. Umiarkowanie wysoka żwawość, rozumiana jako szybkość i ruchliwość zachowania oraz aktywność, jako tendencja do podejmowania zachowań o dużej wartości stymulacji, sprzyjają podejmowaniu działań ukierunkowanych na zmianę sytuacji, co koresponduje z uzyskanym przez Panią Annę średnim wynikiem w skali stylu skoncentrowanego na zadaniu. Badana może szybko mobilizować zasoby poznawcze i behawioralne, analizować problem oraz podejmować konkretne kroki zaradcze. Jednak brak dominacji tego stylu może wynikać z przeciążenia zawodowego oraz ograniczonego wpływu na warunki pracy, co osłabia skuteczność strategii zadaniowych. Niska do umiarkowanej reaktywność emocjonalna sprzyja stabilności emocjonalnej i ogranicza intensywność przeżyć w sytuacjach stresowych. W konsekwencji Pani Anna nie wykazuje tendencji do nadmiernego koncentrowania się na emocjach, co znajduje odzwierciedlenie w średnim wyniku w skali stylu emocjonalnego. Umiarkowane korzystanie z tego stylu może pełnić funkcję regulacyjną, pozwala na chwilowe odreagowanie napięcia, jednak nie prowadzi do utrwalonej ruminalacji czy nadmiernego obciążenia emocjonalnego. Niski do umiarkowanego poziom perseweratywności oraz umiarkowanie niska wrażliwość sensoryczna sprzyjają tendencji do wygaszania reakcji emocjonalnych i ograniczają podatność na przeciążenie bodźcami, co pozostaje również w związku z średnim wynikiem w stylu skoncentrowanym na emocjach, ale i rzadkim korzystaniem ze stylu skoncentrowanego na unikaniu. Osoba badana nie ma tendencji do uciekania od sytuacji stresowych poprzez czynności zastępcze czy nadmierne poszukiwanie kontaktów społecznych. Jej strategie unikowe mają charakter sporadyczny i pełnią raczej funkcję krótkotrwałego odwrócenia uwagi niż stałego sposobu radzenia sobie. Umiarkowanie

wysoka wytrzymałość, połączona z niską reaktywnością emocjonalną, może sprzyjać długotrwałemu funkcjonowaniu w warunkach stresowych bez wyraźnych sygnałów przeciążenia, co powinno dodatnio korelować z stylem skoncentrowanym na zadaniu. Z jednej strony zwiększa to odporność na stres, z drugiej może prowadzić do kumulowania obciążeń i opóźnionego reagowania na narastające trudności. W kontekście wypalenia zawodowego obserwowanego u Pani Anny taka konfiguracja cech może przyczyniać się do utrzymywania wysokiego poziomu zaangażowania mimo wyczerpania, co osłabia skuteczność stylu skoncentrowanego na zadaniu i sprzyja wzrostowi napięcia emocjonalnego.

Sposoby radzenia sobie w sytuacjach stresowych mogą być kluczowym czynnikiem wpływającym na poziom wypalenia zawodowego osoby badanej. Uzyskane wyniki przez Panią Annę w kwestionariuszu CISS wskazują na brak dominującego stylu radzenia sobie ze stresem, co oznacza, że badana korzysta z różnych strategii w zależności od sytuacji, jednak żadna z nich nie jest na tyle silnie ugruntowana, aby pełnić funkcję stabilnego mechanizmu ochronnego. Taka konfiguracja może sprzyjać podatności na przeciążenie, zwłaszcza w warunkach przewlekłego stresu zawodowego. Średni wynik w skali stylu skoncentrowanego na zadaniu może sugerować, iż Pani Anna posiada umiarkowaną tendencję do podejmowania działań ukierunkowanych na rozwiązanie problemu. W sytuacjach stresowych potrafi analizować sytuację, planować i wdrażać konkretne kroki zaradcze, jednak nie jest to jej dominujący sposób radzenia sobie ze stresem. W kontekście wypalenia zawodowego oznacza to, że choć badana dysponuje zasobami sprzyjającymi konstruktywnemu radzeniu sobie, mogą one okazać się niewystarczające w obliczu długotrwałego przeciążenia, braku wpływu na organizację pracy oraz niespełnionych oczekiwań zawodowych. Ograniczona przewaga stylu zadaniowego może utrudniać skuteczne przeciwdziałanie narastającemu zmęczeniu i frustracji. Średni wynik w skali stylu skoncentrowanego na emocjach wskazuje na przeciętną tendencję do przeżywania napięcia poprzez koncentrację na własnych emocjach, myśleniu życzeniowemu czy fantazjowaniu. Strategia ta może chwilowo redukować napięcie, jednak w dłuższej perspektywie sprzyja nasilaniu objawów wypalenia, zwłaszcza w obszarze wyczerpania psychofizycznego oraz rozczarowania pracą. Umiarkowane korzystanie ze stylu skoncentrowanego na emocjach może prowadzić do wzrostu poczucia bezradności i obniżenia motywacji, co znajduje odzwierciedlenie w wysokich wynikach Pani Anna w skalach LBQ dotyczących zmęczenia i utraty entuzjazmu. Niski wynik w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu, zarówno w formie czynności zastępczych, jak i poszukiwania kontaktów społecznych, wskazuje, że Pani Anna rzadko korzysta z mechanizmów odwracania uwagi od stresora. Z jednej strony może to świadczyć o braku tendencji do ucieczkowych strategii,

które często utrudniają adaptację. Z drugiej jednak strony ograniczona zdolność do chwilowego dystansowania się od stresu może sprzyjać kumulowaniu napięcia i przeciążeniu emocjonalnemu. W warunkach przewlekłego stresu zawodowego brak możliwości regeneracji poprzez oderwanie się od problemu może przyczyniać się do narastania objawów wypalenia, zwłaszcza w obszarze wyczerpania psychofizycznego. Wysoki poziom wypalenia zawodowego Pani Anna, ujawniający się w trzech głównych wymiarach : wyczerpaniu, rozczarowaniu oraz braku zaangażowania w relacje z klientami, może być częściowo wyjaśniony jej sposobami radzenia sobie ze stresem. Umiarkowane korzystanie ze stylu zadaniowego nie zapewnia wystarczającej ochrony przed przeciążeniem, a obecność stylu emocjonalnego może wzmacniać negatywne przeżycia związane z pracą. Niski poziom stylu skoncentrowanego na unikaniu nie pozwala na chwilowe odciążenie psychiczne, co w warunkach chronicznego stresu prowadzi do narastania zmęczenia i utraty zasobów.

Zasoby osoby badanej

W oparciu o wyniki kwestionariuszy FCZ-KT(R), CISS i LBQ z informacji z wywiadu i obserwacji można stwierdzić, iż Pani Anna posiada liczne zasoby osobiste, emocjonalne i społeczne, które stanowią istotny potencjał zawodowy i adaptacyjny wspierający proces radzenia sobie z różnego rodzaju obciążeniami. Wynikające z ponadprzeciętnej żwawości szybkie tempo reagowania, sprawne przechodzenie między zadaniami, może ułatwiać Pani Annie funkcjonowanie w środowisku wymagającym dynamiki i elastyczności. Umiarkowanie wysoka aktywność charakteryzująca się naturalną tendencją do podejmowania działań i inicjatywy, sprzyja zaangażowaniu i energii życiowej. Natomiast umiarkowanie wysoka wytrzymałość ma wpływ na umiejętność osoby badanej do kontynuowania pracy mimo trudności i obniżonego komfortu. Wynik w skali reaktywności emocjonalnej oraz perseweratywności ułatwia zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych oraz wygaszanie napięcia emocjonalnego przy niewielkiej tendencji do długotrwałego rozpamiętywania problemów. Natomiast w zakresie radzenia sobie ze stresem zasobem Pani Anny z uwagi na brak dominującego stylu radzenia sobie ze stresem może być możliwość dostosowania strategii do wymagań sytuacji. Silne wsparcie społeczne, duże doświadczenie zawodowe, wysokie poczucie skuteczności oraz empatia i wytrwałość stanowią solidną podstawę do pracy nad redukcją wypalenia zawodowego oraz budowania bardziej satysfakcjonującego funkcjonowania zawodowego i osobistego.

Wskazówki do interwencji, zalecenia

Biorąc pod uwagę wysoki poziom wypalenia zawodowego Pani Anny wskazane jest przeanalizowanie zakresu obowiązków powierzonych badanej oraz ich dostosowanie

do realnych możliwości kadrowych jednostki. Obecny natłok zadań, presja czasu oraz szeroki zakres odpowiedzialności stanowią istotne źródło przeciążenia, dlatego warto rozważyć częściową redukcję obowiązków, ich delegowanie lub wprowadzenie rotacji zadań w zespole. Równie ważne jest zwiększenie wpływu pracowników na organizację pracy, w tym stworzenie przestrzeni do zgłaszania usprawnień, udziału w decyzjach oraz wprowadzania innowacji. Poprawa komunikacji wewnętrznej, ustalenie jasnych zasad przepływu informacji oraz regularne spotkania zespołowe mogą przyczynić się do zmniejszenia napięć i poprawy atmosfery w miejscu pracy. Zaleca się również zadbanie o możliwość realnej regeneracji. Pani Anna funkcjonuje w warunkach przewlekłego stresu, a jej wysoka wytrzymałość i niska reaktywność emocjonalna mogą prowadzić do ignorowania pierwszych sygnałów przeciążenia. Dlatego wskazane jest wprowadzenie przerw w pracy, elastycznego planowania dnia oraz zachęcanie do korzystania z urlopów. Warto także rozważyć udział pracowników w szkoleniach dotyczących komunikacji interpersonalnej, współpracy zespołowej oraz radzenia sobie ze stresem.

Na poziomie indywidualnym rekomenduje się wzmocnienie adaptacyjnych strategii radzenia sobie ze stresem. Pani Anna korzysta z różnych stylów radzenia sobie, jednak żaden z nich nie jest dominujący, co w warunkach przewlekłego obciążenia może prowadzić do utraty równowagi. Wskazane jest rozwijanie stylu zadaniowego poprzez świadome planowanie działań, analizę problemów i podejmowanie konkretnych kroków zaradczych. Jednocześnie warto pracować nad regulacją emocji, aby ograniczyć wpływ stylu emocjonalnego, który w sytuacjach chronicznego stresu może wzmacniać poczucie napięcia i przygnębienia. Pomocne mogą być techniki redukcji stresu, takie jak ćwiczenia oddechowe, trening uważności, krótkie przerwy regeneracyjne czy umiarkowana aktywność fizyczna. Ze względu na wysoką wytrzymałość i tendencję do kontynuowania pracy mimo zmęczenia, istotne jest, aby Pani Anna nauczyła się rozpoznawać wczesne sygnały przeciążenia oraz reagować na nie w sposób adekwatny. Wsparcie psychologiczne może pomóc w rozwijaniu umiejętności stawiania granic, wzmacnianiu poczucia sprawczości oraz analizie przekonań dotyczących obowiązkowości i rezygnacji z własnych potrzeb, które pojawiły się w wywiadzie jako istotny element jej historii życiowej. Warto również, aby Pani Anna świadomie korzystała ze swoich zasobów rodzinnych. Silne, wspierające relacje z mężem, dziećmi i rodzeństwem stanowią ważny bufor chroniący przed stresem. Planowanie czasu wolnego, wspólne aktywności oraz pielęgnowanie relacji mogą sprzyjać regeneracji i poprawie samopoczucia. Ponadto, biorąc pod uwagę deklarowaną chęć zmiany zawodu w perspektywie kilku lat, wskazane jest stopniowe planowanie rozwoju

zawodowego, analiza możliwości przekwalifikowania oraz udział w szkoleniach, które mogą wspierać przyszłe zmiany.

6.2.3 Studium przypadku 3 – Antonina

Osoba badana 3: Antonina

Wiek: 40 lat

Zawód: pomoc administracyjna

Dane z wywiadu i obserwacji

Według danych z wywiadu osobą badaną jest 40-letnia kobieta, zamężna, matka pięcioletniego chłopca. Posiada wykształcenie średnie, obecnie jest pracownikiem administracyjnym w Powiatowym Zespole do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności.

Kobieta wychowywała się w rodzinie pełnej. Z matką utrzymuje dobry kontakt, opisuje ją jako osobę pomocną i zaangażowaną. Relację z ojcem, który nie żyje, wspomina jako szczególnie bliską i opartą na poczuciu bezpieczeństwa. Do niego najczęściej zwracała się o pomoc w sprawach praktycznych oraz najczęściej rozmawiała na różne tematy. Jego śmierć określa jako jedno z najtrudniejszych doświadczeń w życiu. Ma dwoje rodzeństwa- starszą siostrę i brata - z którymi utrzymuje bardzo dobre relacje, choć jak sama mówi, czasem potrafią ją zirytować „jak to rodzeństwo”. Wyprowadziła się z domu rodzinnego w wieku 19 lat, a w wieku 26 lat wyszła za mąż. Jej życie zawodowe rozpoczęło się po szkole średniej, kiedy przez dwa lata pracowała jako asystentka stomatologiczna. Następnie wyjechała na cztery lata do Irlandii. Po powrocie podjęła pracę w Powiatowym Zespole ds. Orzekania o Niepełnosprawności, gdzie pracuje już około piętnastu lat. Zajmuje się głównie obsługą stron -przyjmuje wnioski, wydaje druki, legitymacje i karty parkingowe, prowadzi korespondencję oraz informuje telefonicznie o posiedzeniach. Mimo wieloletniego doświadczenia nie czuje, aby praca spełniała jej oczekiwania. Komunikację w zespole ocenia różnie - raz lepiej, raz gorzej - choć na najbliższą współpracownicę zawsze może liczyć. Jej sytuacja finansowa nie jest w pełni satysfakcjonująca. Zarobki nie pokrywają wszystkich potrzeb, a największe wydatki dotyczą jedzenia oraz kosztów związanych z dzieckiem i jego edukacją. Syn jest dla niej najważniejszą osobą - określa go jako grzeczne dziecko i przyznaje, że jest jej „oczkiem w głowie”. Często konsultuje kwestie wychowawcze z siostrą, co ta żartobliwie komentuje, nazywając ją „matką psychopatką”. Kobieta dba o to, by sprawiać synowi przyjemność poprzez wspólne zabawy, spacerzy czy zakupy. W życiu emocjonalnym ceni przede wszystkim spokój. Szczęście kojarzy jej się z możliwością spokojnego spaceru lub wypicia kawy. Smuci ją brak

zrozumienia, a gdy jest przygnębiona, zwykle zaczyna sprzątać. Złość wywołuje u niej przemoczenie, na które reaguje wyjściem na papierosa. Najbardziej martwią ją choroby zarówno jej własne, jak i bliskich. O przyszłości myśli głównie w kontekście bezpieczeństwa finansowego i stabilności dla siebie i dziecka. Nie odczuwa wyraźnych lęków, choć nieznane sytuacje potrafią wzbudzić w niej niepokój. Siebie opisuje jako osobę otwartą, komunikatywną, pomocną, ale też gadatliwą, czasem „upierdliwą” i nieco chaotyczną. Lubi w sobie zaradność i zadaniowość, natomiast chciałaby być bardziej konsekwentna. Wspomina, że po szkole średniej marzyła o studiach z farmakologii, jednak planów tych nie zrealizowała. W przyszłości nie spodziewa się dużych zmian w swoim życiu. W wolnym czasie interesuje się grami komputerowymi, grafiką komputerową i obróbką zdjęć. Lubi spacerować i spotkania z przyjaciółmi czy to podczas wyjazdów, czy zwykłej kawy. Otacza się ludźmi, których lubi i rozumie. Do najlepszych doświadczeń życiowych zalicza pierwszą podróż zagraniczną oraz narodziny syna.

Pani Antonina podczas spotkania prezentowała się jako osoba spokojna, pogodna i chętna do współpracy. Była zadbana, ubrana w estetyczny dresowy komplet i pantofle, z włosami spiętymi w kucyk. Jej wygląd był adekwatny do sytuacji. Od początku spotkania utrzymywała dobry kontakt wzrokowy i werbalny. Zachowanie Pani Antoniny było spokojne i adekwatne do sytuacji. Siedziała w stabilnej pozycji, okazjonalnie zmieniając ułożenie rąk w sposób naturalny i nienervowy. W rozmowie była uważna, reagowała adekwatnie, wykazywała zainteresowanie przebiegiem badania. Odpowiadała na zadane pytania bardzo rzeczowo i bez napięcia. Jej wypowiedzi były przemyślane. Unikała rozwijania tematów dotyczących relacji z mężem, natomiast podczas rozmowy o synu wyraźnie się ożywiała, częściej się uśmiechała i chętniej dzieliła szczegółami.

Osoba badana tego samego dnia wypełniła kwestionariusze FCZ- KT (R), LBQ i CISS. Samodzielnie przeczytała instrukcje i nie zgłaszała pytań poza kwestią limitu czasu. Pracowała spokojnie i uważnie. FCZ KT (R) wypełniła w 25 minut, LBQ w 8 minut, a CISS w 14 minut. Podczas pracy była skoncentrowana, zaznaczała odpowiedzi pewnie i bez wahania. Po zakończeniu wszystkich kwestionariuszy była zrelaksowana, uśmiechnięta i poprosiła o sprawdzenie poprawności arkuszy.

Opis wyników badań

W kwestionariuszu LBQ badana uzyskała wynik co najwyżej wysoki w skali Rozczarowanie (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <15-21>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <7-8>). W skali Wyczerpanie psychofizyczne uzyskała wynik co najwyżej przeciętny (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <9-17>, natomiast wynik z przeliczeniem

w stenach mieści się w przedziale < 2-6>). W skali Brak zaangażowania w relacje z klientami uzyskała również wynik co najwyżej przeciętny (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <7-15 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale < 1-5 >). Wynik co najwyżej przeciętny w skali Poczucie braku skuteczności zawodowej (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 5-11 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale < 1-5 >).

W badaniu przeprowadzonym kwestionariuszem FCZ -KT (R) wyniki Pani Antonina z prawdopodobieństwem 85%, w odniesieniu do wszystkich kobiet bez względu na wiek, przedstawiają się następująco: na poziomie umiarkowanie wysokim znajduje się u badanej wytrzymałość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 33-41 >, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale < 5-7 >), , wynik rytmiczności jest umiarkowany (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 21-27 >, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale < 4- 6>). Na poziomie niskim umiarkowanym jest żwawość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <34-42>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale < 2-5 >), perseweratywność (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 34- 42 >, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale < 2 -5 >), wrażliwość sensoryczna (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 33- 41>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <1-4 >), oraz reaktywność emocjonalna (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 33-41 >, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale < 2-4 >). Natomiast aktywność jest z wynikiem niskim (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 22-30 >, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale < 1-3 >).

W badaniu kwestionariuszem CISS z prawdopodobieństwem 85% uzyskano następujące wyniki: niskie podwyższone w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 49-57 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale < 3-5 >). W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Antonina uzyskała wyniki średnie (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 41-51>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <6-7 >). Również wyniki średnie badana otrzymała w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 36-48 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale < 4-6 >). Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze ,w której Pani Antonina

uzyskała wyniki niskie podwyższone (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 12-20 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale < 3-6 >). Natomiast w drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych uzyskano wyniki średnie podwyższone (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale < 17-23 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale < 5-9 >).

Interpretacja wyników

Wyniki, jakie uzyskała Pani Antonina wskazują, iż mamy do czynienia z wyraźnymi objawami wypalenia zawodowego, przejawiającymi się rozczarowaniem swoją pracą, która w jej przekonaniu dalece odbiega od początkowych oczekiwań. Nie widzi możliwości realizowania poprzez pracę ważnych dla siebie wartości i ideałów. Efektem takich odczuć może być utrata entuzjazmu i pasji, z jakim rozpoczynała pracę. Rozczarowanie jest najsilniejszym aspektem wypalenia zawodowego, które może rzutować na ocenę zasobów psychofizycznych badanej. Jednocześnie badana pozytywnie ocenia własne kompetencje zawodowe, ma poczucie skuteczności i efektywności podejmowanych działań oraz dobrego radzenia sobie z wymaganiami stawianymi w pracy. Także relacje z klientami ocenia pozytywnie. Można więc sądzić, iż mamy do czynienia z początkiem wypalenia zawodowego, które w przypadku braku interwencji rozwinie się w pełni, prowadząc do coraz większego wyczerpania psychofizycznego, do obojętności i wrogości wobec klientów oraz poczucia nieefektywności własnych działań. Planując interwencję, warto wziąć pod uwagę wyniki uzyskane przez innych pracowników Zespołu, w którym pracuje Pani Antonina. Jeżeli wyniki pozostałych osób będą podobne do wyników Pani Antoniny, to można sądzić, że problem tkwi także w organizacji pracy tej jednostki. Celowymi mogą być działania prowadzące do zwiększania wpływu pracownika na podejmowanie decyzji i dające mu możliwość wprowadzenia innowacji w pracy oraz rozwoju osobistego. Natomiast analizując czynniki indywidualne, które mogły doprowadzić do wypalenia zawodowego, trzeba uwzględnić poziom stresu związany z ogólną sytuacją życiową badanej, jej ewentualne skłonności reagowania angażowaniem się w czynności zastępcze, pozwalające unikać koncentrowania się na problemie, a także skłonności do koncentrowania się na emocjach w sytuacjach stresowych.

Analizując wyniki otrzymane w kwestionariuszu FCZ- KT (R) można stwierdzić, iż badana cechuje się powyżej przeciętną wytrzymałością na trudy i niewygody życia codziennego, radzenie sobie pomimo niekorzystnych warunków otoczenia i samopoczucia. Umiarkowana rytmiczność wskazuje, iż osoba badana w obszarze codziennych rytarów (sen, posiłki, aktywność) jest raczej stabilna. Osoba potrafi utrzymać regularny tryb życia, ale nie

jest od niej całkowicie zależna. Jej poziom zwawości jest niski lub umiarkowany, co wskazuje na tendencję do co najwyżej umiarkowanego tempa reagowania i wykonywania czynności. Osoba badana nie jest impulsywna, działa z namysłem i preferuje przewidywalne tempo pracy. W sytuacjach wymagających szybkiej adaptacji może potrzebować więcej czasu na przetworzenie informacji, ale dzięki temu podejmuje decyzje bardziej przemyślane. Na podstawie wyniku perseweratywności niskiego do umiarkowanego można stwierdzić, iż Pani Antonina ma tendencję do co najwyżej umiarkowanego utrzymywania zachowania pomimo ustania działania bodźca, który wywołał to zachowanie. Skłonność do zapominania o podjętych decyzjach i przeszłych doświadczeniach sprzyja sprawnemu przechodzeniu między zadaniami i mniejszemu obciążeniu emocjonalnemu w pracy. Niska umiarkowana perseweratywność wspiera elastyczność i zdolność do odpuszczania. Osoba badana uzyskała niski – umiarkowany wyniki w skali wrażliwość sensoryczna, co może wskazywać, iż nie reaguje ona nadmiernie na bodźce zmysłowe. Drobne zmiany w otoczeniu nie są dla niej przytłaczające, co sprzyja komfortowi w środowiskach o większej ilości bodźców. Jednocześnie co najwyżej umiarkowany poziom wrażliwości pozwala zachować uważność i dokładność, bez ryzyka szybkiego przeciążenia. Pani Antonina jest także nisko lub umiarkowanie reaktywna emocjonalnie, co może świadczyć o tendencji do niezbyt intensywnego reagowania emocjami w sytuacjach o nawet znaczącej wartości stymulacji. Stosunkowo wysoka odporność emocjonalna, sprzyja stabilności, mniejszej podatności na stres oraz efektywnemu działaniu mimo presji interpersonalnej. Niski wynik w skali aktywności wskazuje, iż osoba badana preferuje spokojny, uporządkowany tryb działania. Osoba badana nie poszukuje intensywnej stymulacji ani dużej i różnorodnej ilości zadań. Wykazuje niewielką aktywność zawodową, społeczną czy fizyczną, może być mało towarzyska. Najlepiej funkcjonuje w środowisku, które pozwala działać metodycznie, bez pośpiechu i nadmiernej dynamiki. Pani Antonina charakteryzuje się strukturą niezharmonizowaną o dużych możliwościach przetwarzania stymulacji z tendencją do temperamentu flegmatycznego. Przy dużej wytrzymałości i niskiej reaktywności emocjonalnej osoba jest mało aktywna, co zmniejsza jej poziom pobudzenia. Dodatkowo niskie wyniki w zakresie perseweratywności, zwawości i wrażliwości sensorycznej ograniczają liczbę sytuacji, które mogłyby zwiększać pobudzenie organizmu. Taki układ cech prowadzi do nieefektywnej regulacji stymulacji i nastawienia na ograniczanie zachowań rozładowujących oraz na brak tendencji do poszukiwania stymulacji. W rezultacie Pani Antonina funkcjonuje w stanie permanentnego niedostymulowania, który pozostaje nieadekwatny do jej realnych możliwości przetwarzania pobudzenia, co może wpływać na tempo działania, motywację i ogólną dynamikę zachowania.

Cechy temperamentu Pani Antoniny mają istotne znaczenie dla jej funkcjonowania zawodowego. Wysoka wytrzymałość sprzyja utrzymywaniu efektywności nawet w warunkach zmęczenia czy niewygody, co jest korzystne w zadaniach wymagających cierpliwości, stabilności i konsekwencji. Jednocześnie niska lub umiarkowana żwawość może utrudniać funkcjonowanie w środowiskach wymagających szybkiej reakcji i natychmiastowej adaptacji. Niska do umiarkowanej perseweratywność wspiera elastyczność i ułatwia zamykanie rozpoczętych działań, choć może ograniczać długotrwałe skupienie na zadaniach analitycznych. Niska–umiarkowana wrażliwość sensoryczna sprzyja komfortowi pracy w otoczeniu o podwyższonym poziomie bodźców, a niska reaktywność emocjonalna stanowi zasób w sytuacjach stresowych, umożliwiając zachowanie spokoju i racjonalności. Niska aktywność wskazuje na preferencję pracy w spokojnym, uporządkowanym środowisku, bez nadmiernej dynamiki i wielozadaniowości. Osoba może być mniej skłonna do inicjowania kontaktów społecznych i najlepiej funkcjonuje w warunkach metodycznych, przewidywalnych i jasno ustrukturyzowanych. Cechy temperamentu Pani Antoniny sprzyjają funkcjonowaniu w pracy wymagającej stabilności, dokładności, konsekwencji i odporności emocjonalnej. Trudności mogą pojawiać się w środowiskach dynamicznych, chaotycznych, wymagających szybkiej adaptacji, wielozadaniowości lub intensywnej stymulacji. Optymalnymi warunkami pracy dla Pani Antoniny są spokojne, uporządkowane środowisko, jasne zasady, przewidywalność, możliwość działania metodycznego oraz umiarkowane tempo pracy.

W celu pomiaru stylów radzenia sobie w sytuacjach stresowych do badania zastosowano kwestionariusz CISS autorstwa N. S. Endlera, J. D. A. Parkera . Wyniki wskazują, iż Pani Antonina w takim samym stopniu przejawia wszystkie trzy style radzenia sobie ze stresem. Wynik niski podwyższony w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu, może świadczyć o niskiej, mniej stabilnej lub ujawniająca się tylko w sprzyjających warunkach tendencji do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Antonina uzyskała wynik średni , co oznacza, iż kobieta może posiadać przeciętną tendencję do koncentracji na sobie i własnych przeżyciach emocjonalnych podczas sytuacji stresowych. Umiarkowane skłonności do myślenia życzeniowego i fantazjowania, mają na celu zmniejszenie napięcia emocjonalnego związanego z sytuacją stresową. Czasami jednak mogą powiększać poczucie stresu, powodować wzrost napięcia lub przygnębienie. Średni wynik w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu, wskazuje na umiarkowaną tendencję do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania sytuacji stresowej. Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze , w której Pani Antonina uzyskała

wynik niski podwyższony. Może to świadczyć raczej o sporadycznych skłonnościach do czynności zastępczych takich jak oglądanie telewizji, objadanie się, myślenie o sprawach przyjemnych czy sen. Natomiast w drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych, uzyskano wynik średni podwyższony. Na tej postawie można wnioskować, iż kontakty społeczne są najbardziej prawdopodobną formą realizacji skali stylu skoncentrowanego na unikaniu.

Związek pomiędzy stylami radzenia sobie ze stresem a cechami temperamentu u Pani Antoniny jest dość wyraźny i w dużej mierze odpowiada założeniom Regulacyjnej Teorii Temperamentu (Cyniak-Cieciura, Zawadzki i Strelau, 2016). Niska do umiarkowanej reaktywność emocjonalna, świadcząca o tendencji do niezbyt intensywnym reagowaniu emocjami w sytuacjach o nawet znaczącej wartości stymulacji, połączona z wysoką wytrzymałością korelują ujemnie z stylem skoncentrowanym na emocjach. Perseweratywność, oceniona jako niska lub umiarkowana, również nie sprzyja stylowi emocjonalnemu, ponieważ wiąże się z łatwością „odpuszczania” i brakiem tendencji do długotrwałego utrzymywania stanów emocjonalnych. Z drugiej strony, ta sama elastyczność może dodatkowo korelować z stylem skoncentrowanym na unikaniu, zwłaszcza w sytuacjach, które wymagają długotrwałego wysiłku umysłowego lub emocjonalnego. Niska do umiarkowanej żwawość oraz niska aktywność mogą korelować ujemnie ze stylem skoncentrowanym na zadaniu. Wolniejsze tempo reakcji, przewidywalność oraz mniejsza potrzeba silnych bodźców utrudniają szybkie przejście do działania, które jest typowe dla stylu zadaniowego. W sytuacjach, gdy potrzebna jest natychmiastowa mobilizacja, szybka adaptacja czy dynamiczne rozwiązywanie problemów, Pani Antonina może działać trochę wolniej, co naturalnie wpływa na skuteczność tego stylu. Niska do umiarkowanej wrażliwość sensoryczna sprzyja stabilizacji i uodpornia na nadmiar bodźców, co też może tłumić skłonność do stylu emocjonalnego. Przy czym umiarkowana uwaga skierowana na otoczenie może skłaniać do unikania sytuacji stresujących zwłaszcza gdy wiążą się one z intensywną stymulacją lub wymagają szybkiego reagowania. Wyniki testu CISS pokazują, że u Pani Antoniny trzy style radzenia sobie ze stresem są obecne na podobnym poziomie, choć żadnemu z nich nie towarzyszy zbyt duża intensywność. Styl skoncentrowany na zadaniu ujawnia się raczej umiarkowanie, co koreluje z niską aktywnością i małą żwawością, które nie sprzyjają podejmowaniu szybkich działań. Styl skoncentrowany na emocjach również jest na poziomie przeciętnym, co z jednej strony wynika ze średniej skłonności do przeżywania napięcia, z drugiej strony tłumí go niska reaktywność emocjonalna. Styl unikowy także utrzymuje się na poziomie umiarkowanym i może być wzmacniany poprzez niską aktywność oraz preferencję

spokojnego, nieskomplikowanego środowiska. Warto zauważyć, że unikanie poprzez poszukiwanie kontaktów społecznych może działać regulująco na emocje, choć sama aktywność społeczna jest dość niska. Działania zastępcze pojawiają się tylko sporadycznie, co odpowiada umiarkowanej potrzebie rozładowania napięcia przez odwrócenie uwagi. W rezultacie cechy temperamentu Pani Antoniny nie predysponują jej jednoznacznie do żadnego ze stylów radzenia sobie. Raczej sprzyjają one umiarkowanemu stosowaniu wszystkich trzech strategii. Niska emocjonalna reaktywność i wysoka odporność zmniejszają wpływ stylu emocjonalnego, niska aktywność i zwawość nie sprzyjają stylowi zadaniowemu, natomiast elastyczność wynikająca z umiarkowanej perseweratywności może sprzyjać umiarkowanemu korzystaniu ze stylu unikowego.

Strategie radzenia sobie ze stresem ujawnione w kwestionariuszu CISS pozostają w związku z poziomem wypalenia zawodowego stwierdzonym w kwestionariuszu LBQ. Umiarkowany poziom stylu skoncentrowanego na unikaniu, szczególnie w formie poszukiwania kontaktów społecznych, może pełnić funkcję adaptacyjną, pozwalając na chwilowe obniżenie napięcia w sytuacjach stresowych. Jednak strategia ta nie prowadzi do realnego rozwiązania problemów, co w dłuższej perspektywie może sprzyjać narastaniu frustracji i poczucia braku wpływu. Średni wynik w stylu skoncentrowanym na emocjach wskazuje na tendencję do reagowania napięciem emocjonalnym, myśleniem życzeniowym i koncentrowaniem się na własnych przeżyciach. Tego typu strategie mogą wzmacniać przeciążenie psychiczne, zwiększać podatność na wyczerpanie oraz utrwalają negatywne przekonania dotyczące pracy. W kontekście wyników LBQ można uznać, że skłonność do reagowania emocjami sprzyja nasileniu takich symptomów wypalenia zawodowego jak rozczarowanie pracą czy poczucie utraty sensu wykonywanych obowiązków. Styl skoncentrowany na zadaniu, który mógłby pełnić funkcję ochronną przed wypaleniem zawodowym, u Pani Antoniny jest zbyt słabo nasilony, by skutecznie buforować wpływ stresu. Oznacza to, że w sytuacjach zwiększonego obciążenia może brakować stabilnych, zadaniowych strategii radzenia sobie, co sprzyja narastaniu poczucia przeciążenia i bezradności. Wyniki obu narzędzi wskazują, że dominacja stylów emocjonalnego i unikowego przyczynia się do utrzymywania się wysokiego poziomu rozczarowania pracą oraz zwiększa ryzyko dalszego rozwoju wypalenia zawodowego. Jednocześnie pozytywna ocena własnych kompetencji i relacji z klientami stanowi istotny zasób, który może wspierać proces odbudowy równowagi psychicznej i zawodowej.

Zasoby osoby badanej

Na podstawie informacji uzyskanych z wywiadu, obserwacji oraz wyników kwestionariuszy: LBQ, CISS oraz FCZ -KR (R) można stwierdzić, iż Pani Antonina posiada szereg zasobów, które wspierają funkcjonowanie zawodowe oraz osobiste, mimo pojawiających się objawów wypalenia zawodowego. Niska do umiarkowanej reaktywność emocjonalna oraz wysoka wytrzymałość sprzyjają zachowaniu spokoju w sytuacjach trudnych i umożliwiają efektywne działanie mimo obciążenia. Umiarkowana rytmiczność oraz niska umiarkowana perseweratywność wskazują na zdolność do utrzymywania porządku, elastyczność w działaniu oraz brak tendencji do długotrwałego utrzymywania napięcia. Niska żwawość i aktywność sprzyjają metodycznemu, przemyślanemu funkcjonowaniu, co jest korzystne w zadaniach wymagających dokładności i stabilności. Niska wrażliwość sensoryczna umożliwia komfortowe funkcjonowanie w środowiskach o podwyższonym poziomie bodźców. Pani Antonina w takim samym stopniu przejawia wszystkie trzy style radzenia sobie ze stresem. Styl unikowy, szczególnie w formie poszukiwania kontaktów społecznych, może pełnić funkcję regulacyjną i wspierać obniżanie napięcia. Styl emocjonalny utrzymuje się na poziomie przeciętnym, co oznacza, że Pani Antonina posiada świadomość własnych przeżyć, choć w warunkach przewlekłego stresu może to zwiększać obciążenie psychiczne. Styl zadaniowy jest obecny w stopniu niskim podwyższonym, co może wynikać z preferencji spokojnego tempa pracy i mniejszej potrzeby intensywnej stymulacji. Mimo obecności wczesnych objawów wypalenia zawodowego, szczególnie w obszarze rozczarowania pracą, Pani Antonina zachowuje pozytywną ocenę własnych kompetencji, skuteczności oraz relacji z klientami, co stanowi istotny czynnik ochronny. Jej stabilność emocjonalna, wysoka wytrzymałość oraz umiejętność korzystania ze wsparcia społecznego mogą sprzyjać przeciwdziałaniu dalszemu pogłębianiu się wypalenia, o ile zostaną wzmocnione odpowiednimi działaniami wspierającymi.

Wskazówki do interwencji, zalecenia

Aby zwiększyć poczucie wpływu i zmniejszyć przeciążenie, Pani Antonina powinna rozwijać umiejętności planowania i priorytetyzacji zadań czy stosować techniki organizacji pracy poprzez tworzenie listy zadań, podziału na etapy. Stosowanie technik obniżania napięcia takich jak techniki oddechowe czy relaksacyjne oraz możliwość uczestnictwa w treningach rozpoznawania i nazywania emocji wzmocnią stabilność emocjonalną badanej. Ze względu na niską aktywność i żwawość, które mogą sprzyjać niedostymulowaniu wskazane jest wprowadzanie umiarkowanej aktywności fizycznej czy stopniowe zwiększanie różnorodności codziennych aktywności. Styl skoncentrowany na unikaniu w formie poszukiwania kontaktów

społecznych może pełnić funkcję ochronną. Warto więc, aby osoba badana utrzymywała regularne kontakty z osobami wspierającymi, korzystała z rozmów jako sposobu regulacji emocji oraz unikała izolacji w okresach zwiększonego stresu. Natomiast zwiększenie wpływu na podejmowane decyzje, poprawa komunikacji wewnętrznej i przepływu informacji, mogą znacząco ograniczyć poziom wypalenia zawodowego. Wsparcie rozwoju zawodowego jest również bardzo istotne. Umożliwienie udziału w szkoleniach, stopniowe poszerzanie zakresu zadań czy stworzenie przestrzeni do rozwijania umiejętności wzmocnią u Pani Antoniny pozytywną ocenę własnych kompetencji i wysoką odpowiedzialność zawodową.

6.2.4 Studium przypadku 4 - Apolonia

Osoba badana : Apolonia

Wiek: 41 lat

Zawód: sekretarz

Dane z wywiadu i obserwacji

Według danych z wywiadu osobą badaną jest 41-letnia kobieta, rozwiedziona, obecnie pozostająca w stabilnym związku partnerskim. Jest matką dwóch córek w wieku 9 i 13 lat. Posiada wykształcenie wyższe i od 12 lat pracuje jako pracownik administracyjny w Powiatowym Zespole do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, gdzie pełni funkcję sekretarza, zastępcy przewodniczącej. Wcześniej pracowała między innymi w wydziale geodezji i nieruchomości, a także w radiu i telewizji.

Kobieta wychowywała się w rodzinie pełnej. Rodzice już nie żyją, przed ich śmiercią relacje były poprawne, a szczególnie bliska była jej mama, do której zwracała się po pomoc i porady. Pani Apolonia mieszka w mieszkaniu rodzinnym od urodzenia, które otrzymała od rodziców. Posiada dwoje rodzeństwa: starszego brata, kawalera, pracownika ZUS i członka GOPR, z którym utrzymuje poprawne relacje, oraz starszą o 10 lat siostrę chorującą na porażenie mózgowe. Kontakty z siostrą są rzadsze, jednak relacje określa jako dobre. Obecnie tworzy rodzinę, jak sama określa - patchworkową z partnerem i dwiema córkami, jedna z pierwszego małżeństwa, druga z obecnym partnerem. Relacje rodzinne opisuje jako „kolorowe i czasami głośnie”, ale pełne ciepła. Córki różnią się temperamentem - starsza jest spokojna i wycofana, młodsza energiczna i uparta. Relacje między nimi są zmienne, oparte na rywalizacji. Pani Apolonia uważa, że ma większy autorytet wychowawczy niż partner. Wspólne spędzanie czasu z córkami to przede wszystkim „babskie wieczory”, czyli oglądanie filmów i gotowanie, ale i wspólne zakupy. Sytuację zawodową ocenia jako obciążającą. Zgłasza

przeciążenie obowiązkami, presję czasu i procedur oraz niewystarczające zasoby kadrowe. Praca nie spełnia jej oczekiwań, a wynagrodzenie nie pokrywa wszystkich potrzeb. Największe wydatki dotyczą utrzymania mieszkania i dzieci. Mimo trudności praca daje jej poczucie stabilności finansowej. W życiu emocjonalnym ceni spokój. Źródłem szczęścia są dla niej dzieci, ich uśmiech i dobre samopoczucie. Smuci ją sytuacja finansowa, trudności edukacyjne starszej córki, zachowanie młodszej oraz brak rodziców. W smutku ma tendencję do wycofywania się i ograniczania kontaktu. Przygnębienie pojawia się szczególnie w okresach świątecznych. Złość wywołuje nieposłuszeństwo dzieci, trudni petenci oraz poczucie bezradności; reaguje wtedy zwiększonym paleniem papierosów. Obawia się głównie o przyszłość i samodzielność swoich dzieci. Nie zgłasza stałych lęków, choć sytuacje nieznane mogą wywoływać niepokój. Siebie opisuje jako osobę akceptującą siebie, choć krytyczną wobec własnych trudności emocjonalnych. Wskazuje na impulsywność, brak konsekwencji i zbyt łatwe uleganie. Jednocześnie podkreśla, że jest „dobrym człowiekiem”. W przeszłości marzyła o archeologii, później o zawodzie adwokata, jednak nie zrealizowała tych planów. Obecnie nie potrafi określić, gdzie widzi siebie za pięć lat. W wolnym czasie preferuje odpoczynek, oglądanie filmów i programów dokumentalnych. Ceni spokojne aktywności i regenerację. Ma wielu znajomych, lecz niewielu bliskich przyjaciół. Otacza się ludźmi, których lubi i rozumie. Do najlepszych doświadczeń życiowych zalicza narodziny córek.

Podczas spotkania Pani Apolonia prezentowała się jako osoba spokojna, pogodna i chętna do współpracy. Była schludnie ubrana w garniturowe spodnie, jasnoniebieską koszulę oraz delikatną biżuterię. Włosy miała upięte, a na nadgarstku widoczny był tatuaż w formie bransoletki. Jej wygląd był adekwatny do sytuacji. Od początku utrzymywała dobry kontakt wzrokowy i werbalny, choć w momentach poruszania trudniejszych tematów pojawiała się chwilowa utrata kontaktu wzrokowego, grymas smutku lub lekkie podenerwowanie. Siedziała stabilnie, spokojnie, wykonując naturalne, nienerwowe gesty. Wypowiedzi były przemyślane, spójne i adekwatne. Tematy dotyczące jej samej wywoływały widoczne zaniepokojenie. Podczas wypełniania kwestionariuszy FCZ-KT(R), LBQ i CISS była skupiona, dokładna i zaangażowana. Instrukcje czytała samodzielnie, nie zgłaszała trudności poza kwestią czytelności arkusza LBQ. Pracowała w ciszy, zaznaczając odpowiedzi pewnie i bez wahania. Po zakończeniu badania była zrelaksowana i wyraziła zadowolenie z przebiegu spotkania.

Opis wyników badań

W kwestionariuszu LBQ badana uzyskała wynik wysoki w skali Rozczarowanie (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <21-27>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <8-9>). W skali Brak zaangażowania

w relacje z klientami uzyskała również wynik wysoki (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <25-33 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <9-10 >). W skali Wyczerpanie psychofizyczne uzyskała wynik co najwyżej wysoki (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <19-27>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <7-9>). Wynik przeciętny w skali Poczucie braku skuteczności zawodowej (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <9-15>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-7>).

W badaniu przeprowadzonym kwestionariuszem FCZ -KT (R) wyniki Pani Apoloni z prawdopodobieństwem 85%, w odniesieniu do wszystkich kobiet bez względu na wiek, przedstawiają się następująco: na poziomie umiarkowanie wysokim znajduje się u badanej wytrzymałość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <32-40>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <4-7>), wynik rytmiczności jest umiarkowany (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <22-28>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <4-6>). Na poziomie niskim umiarkowanym jest żwawość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <32-40>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <2-4>), perseweratywność (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <35-43>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <2-5>), wrażliwość sensoryczna (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <38-46>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <2-6>) oraz aktywność (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <29-37>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <3-5>). Natomiast reaktywność emocjonalna jest z wynikiem niskim (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <30-38>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <1-3>).

W badaniu kwestionariuszem CISS z prawdopodobieństwem 85% uzyskano następujące wyniki: średnie w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <60-68 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <5-7>). W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Apolonia uzyskała wyniki średnie podwyższone (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <51-61>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <7-9>). Wyniki średnie badana otrzymała w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <36-48>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-6>). Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze, w której Pani Apolonia uzyskała wyniki średnie

(wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <16-24 >, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <5-7>). Natomiast w drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych uzyskano wyniki średnie podwyższone (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <15-21>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-8>).

Interpretacja wyników

Wyniki, jakie uzyskała Pani Apolonia w kwestionariuszu LBQ wskazują, iż mamy do czynienia z wysokim poziomem wypalenia zawodowego, przejawiającym się przede wszystkim jakością relacji z klientami. Osoba badana może ujawniać skłonności do przedmiotowego traktowania klientów, odnoszenia się do nich z dystansem, a w skrajnych przypadkach nawet do cynizmu i wrogości. Ten wymiar wypalenia zawodowego pozostaje w związku z rozczarowaniem swoją pracą, która w przekonaniu Pani Apoloni dalece odbiega od początkowych oczekiwań. Nie widzi możliwości realizowania poprzez pracę ważnych dla siebie wartości i ideałów. Może uważać, że praca nie daje szans na rozwój osobisty. Efektem takich odczuć może być utrata entuzjazmu i pasji, z jakim rozpoczynała pracę. Oba aspekty wypalenia zawodowego mogą rzutować na ocenę zasobów psychofizycznych badanej. Wynik co najwyżej wysoki wskazuje, iż Pani Apolonia czuje się zmęczona, nie widzi możliwości zregenerowania sił i odzyskania energii po pracy. Jednocześnie, przy tak wysokim poziomie wypalenia zawodowego, Pani Apolonia ocenia przeciętnie swoje kompetencje zawodowe. Poczucie skuteczności i efektywności podejmowanych działań ocenia na poziomie umiarkowanym. Można więc sądzić, że mamy do czynienia z wysokim poziomem wypaleniem zawodowym osoby badanej, które w przypadku braku interwencji, doprowadzić może do poczucia porażki zawodowej. Planując interwencję, warto wziąć pod uwagę wyniki uzyskane przez innych pracowników Zespołu, w którym pracuje Pani Apolonia. Jeżeli wyniki pozostałych osób będą podobne do wyników Pani Apoloni, to można sądzić, że problem tkwi także w organizacji pracy tej jednostki. Celowymi mogą być działania prowadzące do zwiększania wpływu pracownika na podejmowanie decyzji i dające mu możliwość wprowadzenia innowacji w pracy oraz rozwoju osobistego. Natomiast analizując czynniki indywidualne, które mogły doprowadzić do wypalenia zawodowego, trzeba uwzględnić poziom stresu związany z ogólną sytuacją życiową badanej, jej ewentualne skłonności reagowania angażowaniem się w czynności zastępcze, pozwalające unikać koncentrowania się na problemie. Czynnikiem wyraźnie sprzyjającym wypaleniu zawodowemu może być również skłonność do koncentrowania się na emocjach w sytuacjach sterowych.

Analizując otrzymane wyniki w kwestionariuszu FCZ – KT (R) można stwierdzić, iż badana cechuje się powyżej przeciętną wytrzymałością na trudy i niewygody życia codziennego, radzenie sobie pomimo niekorzystnych warunków otoczenia i samopoczucia. Może również intensywnie pracować przez dłuższy czas bez potrzeby robienia przerw. Umiarkowana rytmiczność wskazuje, iż osoba badana w obszarze codziennych rytmów (sen, posiłki, aktywność) jest raczej stabilna. Osoba potrafi utrzymać regularny tryb życia, ale nie jest od niej całkowicie zależna. Jej poziom żwawości jest niski lub umiarkowany, co wskazuje na tendencję do co najwyżej umiarkowanego tempa reagowania i wykonywania czynności. Osoba badana nie jest impulsywna, działa z namysłem i preferuje przewidywalne tempo pracy. W sytuacjach wymagających szybkiej adaptacji może potrzebować więcej czasu na przetworzenie informacji, ale dzięki temu podejmuje decyzje bardziej przemyślane. Na podstawie wyniku perseweratywności niskiego do umiarkowanego można stwierdzić, iż Pani Apolonia ma tendencję do co najwyżej umiarkowanego utrzymywania zachowania pomimo ustania działania bodźca, który wywołał to zachowanie. Skłonność do zapominania o podjętych decyzjach i przeszłych doświadczeniach sprzyja sprawnemu przechodzeniu między zadaniami i mniejszemu obciążeniu emocjonalnemu w pracy. Niska umiarkowana perseweratywność wspiera elastyczność i zdolność do odpuszczania. Osoba badana uzyskała niski umiarkowany wyniki w skali wrażliwość sensoryczna, co może wskazywać, iż nie reaguje ona nadmiernie na bodźce zmysłowe. Drobne zmiany w otoczeniu nie są dla niej przytłaczające, co sprzyja komfortowi w środowiskach o większej ilości bodźców. Jednocześnie co najwyżej umiarkowany poziom wrażliwości pozwala zachować uważność i dokładność, bez ryzyka szybkiego przeciążenia. Aktywność osoby badanej jest na poziomie niskim do umiarkowanego, co wskazuje tendencję do spokojnego, uporządkowanego trybu działania. Osoba badana umiarkowanie poszukuje stymulacji i różnorodnej ilości zadań. Wykazuje co najwyżej umiarkowaną aktywność zawodową, społeczną czy fizyczną. Preferuje środowisko, które pozwala działać metodycznie, bez pośpiechu i nadmiernej dynamiki. Niski wynik w skali reaktywności emocjonalnej, może świadczyć o tendencji do powolnego i niezbyt intensywnego reagowania emocjami w sytuacjach o nawet znaczącej wartości stymulacji. Wysoka odporność emocjonalna, niezałamywanie się w trudnych momentach oraz efektywne podejmowanie działań pomimo stresu, w pracy sprzyja stabilności, mniejszej podatności na stres oraz większej odporności na presję interpersonalną. Pani Apolonia charakteryzuje się strukturą niezharmonizowaną o dużych możliwościach przetwarzania stymulacji z tendencją do temperamentu flegmatycznego. Przy stosunkowo dużej wytrzymałości i niskiej reaktywności emocjonalnej osoba jest raczej mało aktywna, co zmniejsza jej poziom

pobudzenia. Dodatkowo niskie wyniki w zakresie perseweratywności, żwawości i wrażliwości sensorycznej ograniczają liczbę sytuacji, które mogłyby zwiększać pobudzenie organizmu. Taki układ cech prowadzi do nieefektywnej regulacji stymulacji i nastawienia na ograniczanie zachowań rozładowujących oraz na brak tendencji do poszukiwania stymulacji. W rezultacie Pani Apolonia funkcjonuje w stanie permanentnego niedostymulowania, który pozostaje nieadekwatny do jej realnych możliwości przetwarzania pobudzenia, co może wpływać na tempo działania, motywację i ogólną dynamikę zachowania.

Cechy temperamentu mają wpływ na funkcjonowanie zawodowego Pani Apoloni. Jej ponadprzeciętna wytrzymałość sprzyja pracy w warunkach wymagających konsekwencji, stabilności i długotrwałego wysiłku. Może również intensywnie pracować przez dłuższy czas bez potrzeby robienia przerw, co jest atutem w zadaniach wymagających koncentracji i wytrwałości. W pracy osoba badana może wykazywać stabilność działania nawet w trudnych okresach, może wykazywać mniejszą podatność na konflikty interpersonalne oraz wykazywać spokój w zachowaniu. Umiarkowana rytmiczność wskazuje na zdolność do utrzymania regularnego trybu pracy, ale bez sztywnego przywiązania do rutyny. Dzięki temu Pani Apolonia może dobrze adaptować się do standardowych grafików i harmonogramów, ale i wykazywać elastyczność w sytuacjach, gdy rytm pracy ulega zmianie. Żwawość z wynikiem niskim do umiarkowanego może sugerować, iż osoba badana preferuje spokojne tempo pracy, brak impulsywności i przewidywalność warunków. Sprzyja to dokładności i refleksyjności oraz lepszemu funkcjonowaniu w pracy analitycznej, bez presji czasu. Szybkie przechodzenie między zadaniami i brak uporczywych powrotów do przeszłych błędów czy decyzji, może być z kolei wynikiem niskiej do umiarkowanej perseweratywności. W pracy oznaczać to może większą elastyczność, mniejsze ryzyko przeciążenia psychicznego czy łatwość w adaptacji do nowych zadań. Niska do umiarkowanej wrażliwość sensoryczna może powodować, iż Pani Apolonia dobrze funkcjonuje w środowiskach o umiarkowanej lub podwyższonej stymulacji. Gwarantować może to stabilność koncentracji oraz mniejsze ryzyko przebodźcowania. Aktywność badanej na takim samym poziomie jak wrażliwość sensoryczna wskazuje na preferowanie spokojnego, metodycznego działania, pracę indywidualną lub w małych, spokojnych zespołach. Niska reaktywność Pani Apoloni może świadczyć o dużej odporności emocjonalnej, umiejętności zachowania spokoju w trudnych sytuacjach oraz mniejszą podatność na presję. Osoba ta najlepiej funkcjonuje w środowisku spokojnym, uporządkowanym oraz przewidywalnym. Umiarkowany poziom bodźców, brak presji czasu to najlepsze warunki do pracy. Pani Apolonia może mieć trudności w pracy wielozadaniowej, wymagającej natychmiastowej reakcji.

W celu pomiaru stylów radzenia sobie w sytuacjach stresowych do badania zastosowano kwestionariusz CISS autorstwa N. S. Endlera, J. D. A. Parkera . Analiza intraindywidualna wyników w skalach wskazuje, iż dominującym sposobem radzenia sobie ze stresem jest styl skoncentrowany na emocjach. W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Apolonia uzyskała wynik średni podwyższony, co oznacza tendencję do koncentracji na sobie i własnych przeżyciach emocjonalnych podczas sytuacji stresowych. Osoba ma również tendencję myślenia życzeniowego i fantazjowania. Działania takie mają na celu zmniejszenie napięcia emocjonalnego związanego z sytuacją stresową. Czasami jednak mogą powiększać poczucie stresu, powodować wzrost napięcia lub przygnębienie. Osoba badana uzyskała wynik niski średni w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu, co może świadczyć o umiarkowanej tendencji do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. Średni wynik w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu wskazuje na umiarkowaną tendencję do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania sytuacji stresowej. Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze, w której Pani 3 uzyskała wynik średni. Może to świadczyć o umiarkowanych skłonnościach do czynności zastępczych takich jak oglądanie telewizji, objadanie się, myślenie o sprawach przyjemnych czy sen. Natomiast w drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych uzyskano wynik średni. Na tej podstawie można wnioskować, iż kontakty społeczne są najbardziej prawdopodobną formą realizacji skali stylu skoncentrowanego na unikaniu.

W ujęciu Regulacyjnej Teorii Temperamentu zależność między stylami radzenia sobie ze stresem a strukturą temperamentu Pani Apoloni jest zdecydowanie spójna. Styl skoncentrowany na emocjach jest dominującą strategią radzenia sobie ze stresem u osoby badanej. Żwawość oraz aktywność niska do umiarkowanej sprzyjają temu stylowi, ponieważ w sytuacji stresowej reakcja behawioralna może pojawić się wolnej, a pierwszym obszarem aktywności mogą stać się emocje i przeżycia wewnętrzne. Wolniejsze tempo reagowania oraz preferencja spokojnego, przewidywalnego działania sprzyjają kierowaniu uwagi do wewnątrz, co może wzmocnić tendencję do myślenia życzeniowego i fantazjowania, wpływ również może mieć tendencja do niedostymulowania osoby badanej. Styl zadaniowy jest na poziomie średnim, co oznacza, iż Pani Apolonia potrafi działać zadaniowo, ale nie jest to dominująca strategia radzenia sobie ze stresem. Żwawość, czyli tendencja do szybkiego energetycznego zachowania, jest u badanej na poziomie niskim do umiarkowanego i nie sprzyja temu stylowi. Niska do umiarkowanej aktywność może powodować również, iż Pani Apolonia mniej spontanicznie będzie mobilizować się do działania. Natomiast perseweratywność na poziomie

niskim do umiarkowanego, może powodować trudności w utrzymywaniu długotrwałego skupienia na jednym zadaniu, jeśli stres nie wymusza działania. Dodatkowo ze stylem zadaniowym koreluje wytrzymałość, jako zdolność adekwatnego reagowania w silnie stymulujących sytuacjach, która u badanej jest na poziomie umiarkowanie wysokim. Na umiarkowaną tendencję do stylu skoncentrowanego na unikaniu poprzez angażowanie się w czynności zastępcze oraz szukanie kontaktów społecznych wpływ może mieć stosunkowo niski wynik w skali aktywności, co wskazuje na preferencję działań niewymagających dużego wysiłku np. oglądanie TV czy sen. Niska do umiarkowanej wrażliwość sensoryczna wyrażona poprzez umiarkowaną uważność na otoczenie może skłaniać do unikania sytuacji stresujących, zwłaszcza gdy wiążą się one z intensywną stymulacją lub wymagającą szybkiego reagowania. W takich przypadkach styl unikowy może być strategią energooszczędną i zgodną z temperamentem osoby badanej. W efekcie cechy temperamentu Pani Apoloni nie predysponują jednoznacznie do jednego stylu, lecz sprzyjają stylowi skoncentrowanemu na emocjach, umiarkowanemu stosowaniu stylu skoncentrowanego na unikaniu oraz osłabieniu stylu zadaniowego. Osoba badana może w sytuacjach stresowych częściej przeżywać i analizować emocje, rzadziej przechodzić do natychmiastowego działania, a w razie potrzeby korzystać z umiarkowanych form unikania, aby obniżyć napięcie.

Wypalenie zawodowe osoby badanej jest również powiązane ze strategiami radzenia sobie ze stresem ujawnione w wynikach otrzymanych w kwestionariuszach CISS oraz LBQ. Silniejsza tendencja do stylu skoncentrowanego na emocjach, sprzyja nasilaniu objawów wypalenia zawodowego Pani Apoloni, zwłaszcza w obszarze relacji z klientami, rozczarowania oraz wyczerpania psychofizycznego. Koncentracja na własnych przeżyciach, myślenie życzeniowe i tendencja do fantazjowania mogą prowadzić do kumulowania napięcia, wzrostu frustracji oraz poczucia przeciążenia. W warunkach zawodowych, w których Pani Apolonia doświadcza rozczarowania pracą i braku możliwości realizacji wartości, styl emocjonalny może dodatkowo wzmacniać dystans, cynizm i negatywne nastawienie wobec klientów, co znajduje odzwierciedlenie w wysokich wynikach LBQ w tym obszarze. Umiarkowany poziom stylu skoncentrowanego na unikaniu również może przyczyniać się do rozwoju wypalenia zawodowego. Angażowanie się w czynności zastępcze lub poszukiwanie kontaktów społecznych jako formy odwracania uwagi od stresu przynosi krótkotrwałą ulgę, ale nie prowadzi do rozwiązywania problemów. W efekcie obciążenie zawodowe może narastać, co sprzyja utracie energii, poczuciu zmęczenia oraz braku możliwości regeneracji, elementom wyraźnie obecnym w wynikach LBQ Pani Apoloni. Z kolei średni poziom stylu zadaniowego ogranicza skuteczność radzenia sobie z trudnościami zawodowymi. Styl zadaniowy, oparty na

aktywnym rozwiązywaniu problemów, jest czynnikiem chroniącym przed wypaleniem, ponieważ pozwala realnie zmniejszać stresory. U Pani Apoloni jego osłabienie może prowadzić do utrzymywania się nierozwiązanych trudności, poczucia braku wpływu oraz stopniowego obniżania motywacji i zaangażowania. To z kolei może wzmacniać przekonanie o braku możliwości rozwoju i realizacji wartości w pracy, co jest jednym z kluczowych elementów jej wypalenia. W rezultacie strategii radzenia sobie ze stresem Pani Apolonia z dominującym stylem skoncentrowanym na emocjach, umiarkowanym stylem unikowym i średnim stylem skoncentrowanym na zadaniu, sprzyjają utrzymywaniu się wysokiego poziomu wypalenia zawodowego. Strategie te nie tylko nie chronią przed chronicznym stresem, ale w niektórych sytuacjach mogą wzmacniać jego negatywne skutki, prowadząc do narastającego zmęczenia, dystansu wobec klientów oraz obniżonego poczucia skuteczności zawodowej. W przypadku braku interwencji taki układ może zwiększać ryzyko poczucia porażki zawodowej.

Zasoby osoby badanej

Pani Apolonia dysponuje znaczącymi zasobami, które mogą stanowić istotny potencjał w życiu osobistym jak i zawodowym. Osoba badana charakteryzuje się ponadprzeciętną wytrzymałością, rozumianą jako zdolność do funkcjonowania pomimo trudnych warunków, zmęczenia czy presji. Niska reaktywność emocjonalna, może sprzyjać stabilności emocjonalnej i ograniczać ryzyko gwałtownych, impulsywnych reakcji. Wysoka odporność emocjonalna pozwala jej podejmować działania mimo stresu oraz nie załamywać się w obliczu trudności. Niska do umiarkowanej perseweratywność jest kolejnym zasobem, dzięki któremu osoba badana ma skłonność do zapominania o podjętych decyzjach, godzenia się z niepowodzeniami bez długotrwałego rozmyślenia. Ta cecha może chronić ją przed chronicznym przeciążeniem emocjonalnym i sprzyjać przechodzeniu między zadaniami bez nadmiernego obciążenia psychicznego. Niska do umiarkowanej wrażliwość sensoryczna pozwala jej funkcjonować w środowiskach o większej liczbie bodźców bez ryzyka szybkiego przeciążenia. Umożliwia to zachowanie dokładności i uważności, jednocześnie chroniąc przed nadmiernym pobudzeniem. Stabilna sytuacja rodzinna Pani Apoloni, jej relacje z najbliższymi mogą działać ochronnie w sytuacjach kryzysowych. Jej zdolność do budowania kontaktów społecznych może stanowić zasób w radzeniu sobie z obciążeniami. Natomiast wykształcenie i zajmowane stanowisko w pracy może świadczyć o kompetencjach organizacyjnych, odpowiedzialności i zdolności do adaptacji. Akceptacja siebie, ale i samokrytycyzm mogą umożliwić refleksję nad własnym funkcjonowaniem i stanowić punkt wyjścia do zmiany.

Wskazówki do interwencji, zalecenia

Wysoki poziom wypalenia zawodowego, dominacja stylu skoncentrowanego na emocjach w radzeniu sobie ze stresem oraz obciążenia wynikające z sytuacji rodzinnej i zawodowej, wskazują na potrzebę podjęcia działań zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. W sferze zawodowej wskazane jest uporządkowanie zakresu zadań, jasne priorytety oraz ewentualne wsparcie kadrowe. Możliwość wprowadzania własnych rozwiązań i większa autonomia mogą obniżyć poziom wypalenia zawodowego. Treningi dotyczące regulacji emocji, uważności oraz wprowadzenie aktywności regenerujących takich jak spacer, ruch czy kontakt z naturą pozwolą bardziej efektywnie radzić sobie ze stresem. Rozwijanie umiejętności dzielenia się emocjami z bliskimi, praca nad akceptacją własnych potrzeb i ograniczeń czy wprowadzenie regularnych, krótkich aktywności poprawiających nastrój takich jak rytuały wieczorne, czas tylko dla siebie, w obszarze emocji mogą działać wspierająco.

6.2.5 Studium przypadku - Aurelia

Osoba badana 5: Aurelia

Wiek: 67 lat

Zawód: doradca zawodowy

Dane z wywiadu i obserwacji

Osobą badaną jest kobieta w wieku 67 lat, zamężna, matka dorosłej córki. Posiada wykształcenie wyższe. Zawodowo związana między innymi z poradnictwem zawodowym, obecnie jest na emeryturze. W Powiatowym Zespole do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności pracuje od około 20 lat, jako członek składu orzekającego, początkowo równoległe z innymi obowiązkami zawodowymi, obecnie jako zajęcie dodatkowe do emerytury.

Pani Aurelia pochodzi z rodziny pełnej, jej rodzice nie żyją. Wspomina ich jako osoby wspierające i zaangażowane w jej rozwój. Ojciec był dla niej autorytetem i towarzyszem licznych wycieczek, matka dbała o dom, ciepło rodzinne i edukację dzieci. Badana ma dwie siostry biologiczne oraz jedną siostrę przyjętą do rodziny. Z młodszą siostrą łączy ją silniejsza więź, wynikająca z wcześniejszej opieki nad nią. Relacje ze starszą siostrą są częstsze, choć mniej pozytywne. Dom rodzinny opuściła około 30 lat temu. Badana ma jedną córkę, z którą pozostaje w bardzo bliskiej relacji. Kontakt określa jako częsty, ciepły i oparty na silnej więzi. Chętnie sprawia jej drobne przyjemności, przygotowuje tradycyjne posiłki, kupuje drobiazgi,

zaprasza na spacer. Córkę i jej zdrowie wskazuje jako jedno z głównych źródeł szczęścia. Obecnie Pani Aurelia mieszka z mężem oraz zwierzętami (koty i pies) w domu jednorodzinnym. Relacji małżeńskiej nie ocenia pozytywnie i nie chce o niej mówić. Największe wydatki dotyczą zobowiązań kredytowych, żywności i leczenia. Swoją sytuację życiową określa jako wymagającą zmian, choć nie precyzuje kierunku tych zmian. W wolnym czasie lubi czytać książki, głównie kryminały i literaturę sensacyjną, ponieważ- jak podkreśla- umożliwiają jej „dociekanie prawdy”. Chętnie spaceruje z psem. Grono jej znajomych jest bardzo wąskie. Kontakty utrzymuje głównie telefonicznie lub poprzez wiadomości. Ceni relacje, w których czuje się bezpiecznie i komfortowo. Poczucie szczęścia wiąże przede wszystkim ze zdrowiem córki i psa. Smuci ją codzienność i „szarość dnia”, a przygnębienie wywołuje głównie sytuacja domowa. W chwilach smutku wychodzi na spacer z psem. Złość pojawia się w reakcji na drażniące zachowania innych osób. Obawia się nagłej śmierci i pozostawienia psa bez opieki. Najczęściej martwi się zdrowiem swoim, bliskich oraz zwierzęcia. Lęk wywołują u niej sygnały z organizmu sugerujące możliwe problemy zdrowotne, w takich sytuacjach ucieka w czytanie. W sobie najbardziej ceni wytrwałość i zdolność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Najmniej lubi silną potrzebę akceptacji oraz tendencję do brania na siebie winy. W zakresie wyglądu chciałaby zmienić jedynie paznokcie. Określa siebie jako osobę upartą i zahartowaną. Po szkole średniej chciała studiować medycynę, jednak niespełnienie tego planu uważa za częściowo zrekompensowane pracą doradcy zawodowego. Za pięć lat widzi siebie „w podróży”.

W dniu przeprowadzenia wywiadu Pani Aurelia była w dobrej kondycji psychicznej i fizycznej. Ubrana była w szary t-shirt, jeansy, czarny kardigan oraz sportowe buty. Twarz sprawiała wrażenie lekko zmęczonej. Na początku rozmowy widoczne było lekkie podenerwowanie i wzmożone skupienie, jednak po kilku minutach badana zachowywała się swobodniej. Utrzymywała stały kontakt wzrokowy, rzadko gestykulowała. Jej zachowanie było spokojne, zrównoważone, bez gwałtownych ruchów. W trakcie rozmowy często dotykała wisiorka, w którym - jak wyjaśniła- znajdują się prochy jej psa. Kontakt słowny był bardzo dobry, badana jest komunikatywna, czytana, posługuje się bogatym słownictwem. Wypowiadała się wyraźnie, przemyślanie i adekwatnie do sytuacji. W rozmowie pojawiały się zarówno uśmiech, jak i momenty smutku. Tego samego dnia ,po zakończeniu wywiadu Pani Aurelia wypełniła kwestionariusze FCZ-KT(R), LBQ oraz CISS. Pracowała w ciszy, w pełnym skupieniu, nie zadawała pytań dotyczących treści narzędzi. Czytała instrukcje samodzielnie, zakładając okulary. Wypełnianie przebiegło sprawnie i bez trudności. Po zakończeniu każdego

arkusza dokładnie sprawdzała, czy niczego nie pominęła. Wyrażała pozytywne refleksje dotyczące samego procesu badania i podkreślała, że doświadczenie to sprawia jej satysfakcję.

Opis wyników badań

W kwestionariuszu LBQ badana uzyskała wynik co najwyżej przeciętny w skali Wyczerpanie psychofizyczne (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <5-13>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <1-5>). Wynik w skali Poczucie braku skuteczności zawodowej również co najwyżej przeciętny (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <5-11>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <1-5>). Wynik co najwyżej przeciętny badana uzyskała w skali Rozczarowanie (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <4-10>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <1-4>). W skali Brak zaangażowania w relacje z klientami uzyskała wynik niski (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <4-12>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <1-3>).

W badaniu przeprowadzonym kwestionariuszem FCZ -KT (R) wyniki Pani Aurelia z prawdopodobieństwem 85%, w odniesieniu do wszystkich kobiet bez względu na wiek, przedstawiają się następująco: na poziomie umiarkowanie wysokim znajduje się u badanej wytrzymałość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <32-40>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <4-7>) oraz rytmiczności (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <26-32>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <6-8>). Na poziomie niskim umiarkowanym znajduje się żwawość (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <36-44>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <3-6>), perseweratywność również z wynikiem niskim umiarkowanym (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <37-45>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <3-6>), wrażliwość sensoryczna na poziomie również niskim umiarkowanym (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <39-47>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <3-6>) oraz reaktywność emocjonalna na poziomie niskim umiarkowanym (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <33-41>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <2-4>). Natomiast aktywność jest z wynikiem niskim (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <23-31>, natomiast wynik z przeliczeniem w staninach mieści się w przedziale <1-3>).

W badaniu kwestionariuszem CISS z prawdopodobieństwem 85% uzyskano następujące wyniki: wynik średni podwyższony w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu

(wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <58-68>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <6-8>). W skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Aurelia uzyskała wynik średni (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <33-45>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <4-6>). Niski (podwyższony) wynik w skali stylu skoncentrowanego na unikaniu (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <25-37>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <2-4>). Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze, w której Pani Aurelia uzyskała również wynik niski podwyższony (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <9-17>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <2-5>). W drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych uzyskano taki sam wynik jak w pierwszej formie tego stylu niski podwyższony (wynik surowy z przeliczeniem 85% mieści się w przedziale <8-14>, natomiast wynik z przeliczeniem w stenach mieści się w przedziale <1-4>).

Interpretacja wyników

Wyniki, jakie uzyskała Pani Aurelia w kwestionariuszu LBQ wskazują, iż mamy do czynienia z brakiem objawów wypalenia zawodowego lub co najwyżej możliwością występowania pewnych problemów związanych z wypaleniem zawodowym. Osoba badana dobrze ocenia własne zasoby psychofizyczne. Czuje się pełna energii i ma poczucie bycia aktywną. Wynik co najwyżej przeciętny w tej skali może wskazywać, iż badana doświadcza pewnego rodzaju zmęczenia i obciążenia wynikającego z wykonywanej pracy, co może to być naturalną reakcją na codzienne obowiązki, a nie sygnałem wyczerpania psychofizycznego. Osoba badana również pozytywnie ocenia własne kompetencje zawodowe. Poczucie skuteczności oraz efektywności w realizowaniu celów zawodowych uważa za zadawalające. Wynik umiarkowany w tej skali może świadczyć o świadomości pewnych ograniczeń lub trudności, ale są one naturalnym elementem pracy. Pani Aurelia pracę swoją wykonuje z pasją i entuzjazmem. Poniekąd może traktować ją jako misję mającą na celu niesienie pomocy innym. Relacje z klientami ocenia jako bardzo dobre. Jej nastawienie jest profesjonalne, nie przejawiające dystansu i obojętności. Traktuje ludzi z pełnym zaangażowaniem i indywidualnym podejściem. Natomiast analizując czynniki indywidualne, które mogą mieć wpływ na poziom wypalenia zawodowego, należy wziąć pod uwagę poziom stresu związany z ogólną sytuacją życiową badanej oraz jej ewentualne obciążenie aktywnością pozazawodową. Choć wyniki uzyskane przez badaną nie wskazują na objawy wypalenia zawodowego, to nawet umiarkowane poczucie zmęczenia czy przeciętna ocena własnej skuteczności mogą być

wzmacniane przez czynniki spoza środowiska pracy. Jeżeli osoba badana funkcjonuje w warunkach zwiększonego obciążenia rodzinnego, emocjonalnego lub organizacyjnego, może to wpływać na jej zasoby energii i zdolność do regeneracji. Z kolei duża odpowiedzialność lub konieczność stałego zaangażowania się w aktywności pozazawodowe mogą ograniczać możliwości odpoczynku i odbudowy sił psychofizycznych. Warto również uwzględnić indywidualny sposób radzenia sobie ze stresem. Osoby, które mają tendencję do przejmowania na siebie wielu obowiązków, wysokiej odpowiedzialności lub stawiania sobie wysokich wymagań, mogą doświadczać większego napięcia, nawet jeśli obiektywnie ich sytuacja zawodowa nie jest trudna. W takich przypadkach przeciętne wyniki w skalach wypalenia zawodowego mogą odzwierciedlać naturalne zmęczenie wynikające z łączenia wielu ról życiowych, a nie z samej pracy.

Analizując otrzymane wyniki w kwestionariuszu FCZ-KT (R) można stwierdzić, iż badana cechuje się powyżej przeciętną wytrzymałością na trudy i niewygody życia codziennego, radzenie sobie pomimo niekorzystnych warunków otoczenia i samopoczucia. Może również intensywnie pracować przez dłuższy czas bez potrzeby robienia przerw. Umiarkowana do wysokiej rytmiczność wskazuje, iż osoba badana ma skłonności do regularnego i rytmicznego wykonywania codziennych czynności, także związanych z naturalnym cyklem snu i spożywania posiłków. Pani Aurelia ma również tendencję do utrzymywania regularnego trybu życia, nawet gdy nie wymagają tego zewnętrzne okoliczności. Jej poziom żwawości jest niski lub umiarkowany, co wskazuje na tendencję do co najwyżej umiarkowanego tempa reagowania i wykonywania czynności. Cechuje ją raczej umiarkowana żywość i energiczność. Na podstawie wyniku perseweratywności niskiego do umiarkowanego można stwierdzić, iż Pani Aurelia ma co najwyżej umiarkowaną skłonność do analizy zdarzeń i już podjętych decyzji, powracania w myślach do przeszłych wydarzeń. Koncentracja na przeszłości, własnych stanach i problemach oraz tendencja do powtarzania pewnych zachowań i reakcji, szczególnie w stresie jest również na poziomie co najwyżej umiarkowanym. Osoba badana uzyskała niski do umiarkowanego wynik w skali wrażliwości sensorycznej, co może wskazywać, iż nie reaguje ona nadmiernie na bodźce zmysłowe. Drobne zmiany w otoczeniu nie są dla niej przytłaczające, co sprzyja komfortowi w środowiskach o większej ilości bodźców. Jednocześnie co najwyżej umiarkowany poziom wrażliwości pozwala zachować uważność i dokładność, bez ryzyka szybkiego przeciążenia. Pani Aurelia jest także nisko lub umiarkowanie reaktywna emocjonalnie, co może świadczyć o tendencji do niezbyt intensywnego reagowania emocjami w sytuacjach o nawet znaczącej wartości stymulacji. Stosunkowo wysoka odporność emocjonalna, niezałamywanie się w trudnych momentach oraz

efektywne podejmowanie działań pomimo stresu może mieć wpływ na co najwyżej przeciętne odczuwanie napięcia emocjonalnego. Niski wynik w skali aktywności może świadczyć o tym, iż osoba badana wykazuje niewielką aktywność zawodową, społeczną czy fizyczną, może być mało towarzyska. Może preferować podejmowanie działań spokojnych i bezpiecznych. Natomiast działania ryzykowne i różnorodność zadań mogą być czynnościami, które stara się unikać. Pani Aurelia charakteryzuje się strukturą niezharmonizowaną o dużych możliwościach przetwarzania stymulacji z tendencją do temperamentu flegmatycznego. Osoba badana o takiej charakterystyce struktury temperamentu jest wytrzymała i stosunkowo mało reaktywna emocjonalnie, a także mało aktywna. Wykazuje się poniżej przeciętną perseweratywnością, żwawością i wrażliwością sensoryczną oraz powyżej przeciętną rytmicznością. Taki układ cech prowadzi do nieefektywnej regulacji stymulacji i nastawienia na ograniczanie zachowań rozładowujących oraz na brak tendencji do poszukiwania stymulacji. W rezultacie Pani Aurelia funkcjonuje w stanie permanentnego niedostymulowania, który pozostaje nieadekwatny do jej realnych możliwości przetwarzania pobudzenia.

Cechy temperamentu mają istotny wpływ na funkcjonowanie zawodowe Pani Aureli. Jej ponadprzeciętna wytrzymałość sprzyja pracy wymagającej konsekwencji, stabilności oraz długotrwałego wysiłku psychicznego. Badana potrafi pracować intensywnie przez dłuższy czas bez potrzeby robienia przerw, co stanowi duży atut w zadaniach wymagających koncentracji, systematyczności i odporności na monotonię. W środowisku zawodowym może przejawiać stabilność działania nawet w trudniejszych okresach, a także mniejszą podatność na napięcia interpersonalne. Jej zachowanie cechuje spokój i opanowanie, co sprzyja pracy z klientami oraz realizacji zadań wymagających profesjonalnego podejścia. Wysoka rytmiczność wskazuje na zdolność do utrzymywania regularnego trybu pracy i preferencję dla stałych harmonogramów. Pani Aurelia dobrze funkcjonuje w warunkach uporządkowanych, przewidywalnych i opartych na rutynie. Regularność sprzyja jej efektywności, a powtarzalność zadań nie stanowi dla niej obciążenia. Jednocześnie może utrudniać adaptację do nagłych zmian tempa pracy lub konieczności częstego przełączania się między zadaniami. Niska do umiarkowanej żwawość sugeruje, że Pani Aurelia preferuje spokojne tempo pracy, brak pośpiechu oraz przewidywalność warunków. Niska do umiarkowanej perseweratywność wskazuje, że badana nie ma tendencji do uporczywego powracania do wcześniejszych decyzji czy analizowania przeszłych błędów. W pracy może to sprzyjać elastyczności, mniejszemu ryzyku przeciążenia psychicznego oraz łatwiejszemu przechodzeniu między kolejnymi sprawami. W sytuacjach stresowych może pojawiać się umiarkowana koncentracja na własnych stanach, jednak nie jest to cecha dominująca. Niska do umiarkowanej wrażliwość sensoryczna sprzyja funkcjonowaniu

w środowiskach o umiarkowanej lub podwyższonej stymulacji. Pani Aurelia nie reaguje nadmiernie na bodźce zewnętrzne, co pozwala jej utrzymać stabilną koncentrację i nie ulegać przebodźcowaniu. Jest to korzystne w pracy, w której pojawia się kontakt z wieloma osobami, zmienne warunki otoczenia czy różnorodne dokumenty. Niska aktywność wskazuje na preferowanie spokojnego, metodycznego działania oraz pracy indywidualnej lub w niewielkich, stabilnych zespołach. Pani Aurelia może unikać zadań wymagających dużej dynamiki, różnorodności czy ryzyka. Najlepiej funkcjonuje w środowisku uporządkowanym, przewidywalnym i pozbawionym nadmiernej presji. Niska reaktywność emocjonalna świadczy o dużej odporności emocjonalnej, umiejętności zachowania spokoju w trudnych sytuacjach oraz mniejszej podatności na presję. W pracy zawodowej przekłada się to na stabilność emocjonalną, profesjonalizm oraz zdolność do podejmowania decyzji w sposób wyważony i racjonalny. Struktura temperamentu Pani Aureli jest niezharmonizowana, z tendencją do temperamentu flegmatycznego. Charakteryzuje ją wysoka wytrzymałość, niska reaktywność emocjonalna, niska aktywność oraz poniżej przeciętnej zwawość, perseweratywność i wrażliwość sensoryczna, przy jednocześnie powyżej przeciętnej rytmiczności. Taki układ cech prowadzi do ograniczonego poszukiwania stymulacji i funkcjonowania w stanie niedostymulowania, który nie odpowiada jej realnym możliwościom przetwarzania pobudzenia. W pracy może to oznaczać preferencję dla zadań spokojnych, przewidywalnych i uporządkowanych, przy jednoczesnej mniejszej tolerancji na nagłe zmiany, presję czasu czy konieczność szybkiego działania. Najlepsze warunki pracy dla Pani Aureli to środowisko stabilne, spokojne, o umiarkowanym poziomie bodźców, z jasno określonymi procedurami i harmonogramem. W takich warunkach jej zasoby temperamentalne sprzyjają wysokiej jakości pracy, dokładności i profesjonalizmowi.

W celu pomiaru stylów radzenia sobie w sytuacjach stresowych do badania zastosowano kwestionariusz CISS. Analiza wyników jakie uzyskała Pani Aureli wskazuje, iż dominującym sposobem radzenia sobie ze stresem jest styl skoncentrowany na zadaniu. Wynik średni podwyższony w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu, wskazuje na tendencje do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. Główny nacisk położony jest na zadanie lub planowanie rozwiązania problemu. Natomiast w skali stylu skoncentrowanym na emocjach Pani Aurelia uzyskała wynik średni, co oznacza, iż kobieta może posiadać przeciętną tendencję do koncentracji na sobie i własnych przeżyciach emocjonalnych podczas sytuacji stresowych. Umiarkowane skłonności do myślenia życzeniowego i fantazjowania, mają na celu zmniejszenie napięcia emocjonalnego związanego z sytuacją stresową. Czasami jednak mogą

powiększać poczucie stresu, powodować wzrost napięcia lub przygnębienie. Niski podwyższony wynik w skali stylu skoncentrowanym na unikaniu wskazuje na sporadyczną tendencję do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania sytuacji stresowej. Styl ten może przyjmować formę angażowania się w czynności zastępcze, w której Pani Aurelia również uzyskała wynik niski podwyższony. Może to świadczyć raczej o sporadycznych skłonnościach do czynności zastępczych takich jak oglądanie telewizji, objadanie się, myślenie o sprawach przyjemnych czy sen. W drugiej formie stylu skoncentrowanego na unikaniu - poszukiwanie kontaktów społecznych- uzyskano wynik raczej niski. Na tej podstawie można wnioskować, iż kontakty społeczne są najmniej prawdopodobną formą realizacji skali stylu skoncentrowanego na unikaniu.

W ujęciu Regulacyjnej Teorii Temperamentu (Cyniak-Cieciura, Zawadzki i Strelau, 2016) zależność między stylami radzenia sobie ze stresem a cechami temperamentu Pani Aureli jest wyraźnie spójna. Dominującym stylem radzenia sobie ze stresem u osoby badanej jest styl skoncentrowany na zadaniu. Wysoka wytrzymałość, rozumiana jako zdolność do adekwatnego funkcjonowania mimo trudnych warunków i obciążenia, sprzyja utrzymaniu efektywności w sytuacjach stresowych. Niska lub umiarkowana reaktywność emocjonalna ogranicza intensywność przeżywanych emocji, dzięki czemu nie zakłócają one procesu poznawczego. Umiarkowana perseweratywność pozwala na analizę sytuacji bez nadmiernego powracania do negatywnych treści, co ułatwia koncentrację na zadaniu. Dodatkowo stosunkowo wysoka rytmiczność sprzyja planowaniu, organizacji i utrzymywaniu stałego tempa pracy. W efekcie czego temperament Pani Aureli wyraźnie wspiera styl zadaniowy, czyniąc go najbardziej naturalną i ekonomiczną strategią radzenia sobie ze stresem. Wynik przeciętny w skali stylu emocjonalnego jest zgodny z cechami temperamentu osoby badanej. Umiarkowanie niska reaktywność emocjonalna ogranicza intensywność przeżyć, co zmniejsza prawdopodobieństwo dominacji emocji w sytuacjach stresowych. Umiarkowana perseweratywność nie sprzyja długotrwałemu rozpamiętywaniu trudnych doświadczeń, a niska wrażliwość sensoryczna zmniejsza podatność na przeciążenie bodźcami. W rezultacie Pani Aurelia może doświadczać emocji w stresie, ale nie stają się one głównym obszarem regulacji napięcia. Styl skoncentrowany na emocjach pozostaje więc na poziomie przeciętnym, obecny, lecz nie dominujący. Niski podwyższony wynik w stylu skoncentrowanym na unikaniu, zarówno w zakresie czynności zastępczych, jak i poszukiwania kontaktów społecznych, jest spójny z cechami temperamentu Pani Aureli. Niska aktywność wskazuje na preferencję spokojnych, mało angażujących działań, co może sprzyjać okazjonalnemu korzystaniu z prostych form odwracania uwagi, takich jak oglądanie telewizji czy sen. Jednocześnie umiarkowanie niska

zwawość oraz wrażliwość sensoryczna nie sprzyjają impulsywnemu unikaniu ani poszukiwaniu intensywnej stymulacji społecznej. Umiarkowanie niska reaktywność emocjonalna może zmniejszyć potrzebę ucieczki od silnych emocji, ponieważ te nie osiągają wysokiego natężenia. W efekcie styl skoncentrowany na unikaniu może pojawiać się sporadycznie i ma charakter raczej energooszczędny niż emocjonalnie obronny.

Styl radzenia sobie ze stresem może mieć bezpośredni wpływ na poziom wypalenia zawodowego. W przypadku Pani Aureli dominującym jest styl skoncentrowany na zadaniu, który związany jest z korzystnymi cechami funkcjonowania zawodowego. Ukierunkowanie na analizę problemu, planowanie i podejmowanie działań sprzyja utrzymaniu poczucia skuteczności oraz kontroli nad sytuacją zawodową. Zadaniowe reagowanie w sytuacjach stresowych może powodować wyższe poczucie własnej efektywności i kompetencji w pracy, co ma wpływ na zmniejszanie ryzyka wyczerpania psychofizycznego i obniżenia zaangażowania. Średni wynik w stylu skoncentrowanym na emocjach wskazuje na przeciętną tendencję do przeżywania napięcia i kierowania uwagi na własne emocje w sytuacjach stresowych. Tego typu strategia może okresowo zwiększać podatność na zmęczenie, jednak u Pani Aureli nie jest ona dominująca i nie prowadzi do utrwalania negatywnych wzorców reagowania. Umiarkowane przeżywanie emocji może powodować chwilowe obciążenie, lecz nie stanowi czynnika nasilającego objawy wypalenia zawodowego. Niski podwyższony wynik w stylu skoncentrowanym na unikaniu, zarówno w zakresie czynności zastępczych, jak i poszukiwania kontaktów społecznych, sugeruje sporadyczne korzystanie z prostych form odwracania uwagi. W przypadku Pani Aureli strategia ta pełni raczej funkcję krótkotrwałej regeneracji niż mechanizmu obronnego. Brak nasilonego unikania sprzyja utrzymaniu stabilnego funkcjonowania zawodowego i nie zwiększa ryzyka depersonalizacji czy poczucia braku skuteczności. Wyniki kwestionariusza LBQ potwierdzają, że Pani Aurelia nie doświadcza objawów wypalenia zawodowego. Pozytywna ocena własnych zasobów psychofizycznych, poczucie kompetencji oraz wysoki poziom zaangażowania zawodowego są zgodne

z dominującym stylem skoncentrowanym na zadaniu. Ewentualne sygnały zmęczenia mogą wynikać z obciążeń pozazawodowych, a nie z samej pracy. W efekcie stosowane przez Panią Aurelię strategie radzenia sobie ze stresem sprzyjają utrzymaniu dobrego funkcjonowania zawodowego i minimalizują ryzyko wypalenia.

Zasoby osoby badanej

Pani Aurelia dysponuje licznymi zasobami osobistymi, emocjonalnymi i społecznymi, które sprzyjają jej stabilnemu funkcjonowaniu psychicznemu oraz efektywnemu radzeniu sobie

ze stresem. Jednym z najważniejszych zasobów jest ponadprzeciętna wytrzymałość psychofizyczna i stosunkowo niska reaktywność emocjonalna, które pozwalają jej zachować spokój i skuteczność w sytuacjach trudnych. Dominujący styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu wzmacnia poczucie kontroli i sprzyja konstruktywnemu rozwiązywaniu problemów. Istotnym zasobem jest również bogate doświadczenie zawodowe, odczytanie oraz refleksyjność, które odzwierciedlają się w jej wypowiedziach przemyślanych, precyzyjnych i adekwatnych. Silnym zasobem Pani Aureli są bliskie relacje rodzinne, szczególnie głęboka więź z dorosłą córką, która stanowi dla niej jedno z głównych źródeł szczęścia i wsparcia emocjonalnego. Ważną rolę pełnią również zwierzęta domowe, zwłaszcza pies, który pomaga jej regulować napięcie i daje poczucie sensu. Pani Aurelia cechuje się także wysoką rytmicznością, sprzyjającą utrzymaniu uporządkowanego trybu życia i równowagi psychicznej. Jej zainteresowania takie jak czytanie kryminałów czy spacer z psem, pełnią funkcję regeneracyjną i wspierają radzenie sobie z codziennym stresem. Własne cechy, takie jak wytrwałość, hart ducha i zdolność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, stanowią dodatkowy zasób, który badana sama dostrzega i ceni.

Wskazówki do interwencji, zalecenia

W funkcjonowaniu Pani Aureli widoczna jest duża dojrzałość emocjonalna, wytrzymałość oraz umiejętność radzenia sobie z trudnościami poprzez działanie i analizę sytuacji. Dominujący styl skoncentrowany na zadaniu stanowi dla niej naturalny sposób regulacji napięcia i warto, aby nadal pozostawał podstawową strategią radzenia sobie. Wskazane jest wzmacnianie tej formy reagowania poprzez świadome podtrzymywanie rutyny planowania, porządkowania obowiązków i dzielenia zadań na mniejsze etapy. Tego typu działania mogą sprzyjać utrzymaniu poczucia kontroli, które dla Pani Aureli mogą mieć szczególne znaczenie w sytuacjach obciążających. W momentach przeciążenia emocjonalnego pomocne może być rozwijanie prostych technik obniżania napięcia, takich jak krótkie przerwy regeneracyjne, czy ćwiczenia oddechowe. Szczególnie korzystne dla osoby badanej wydają się spacer z psem, które nie tylko obniżają napięcie, ale również wzmacniają poczucie sensu i więzi emocjonalnej, będącej jednym z kluczowych źródeł dobrostanu.

Wskazane jest również zwrócenie uwagi na obciążenia pozazawodowe, które mogą wpływać na ogólny poziom energii Pani Aureli. Trudna sytuacja domowa, troska o zdrowie swoje i bliskich oraz ograniczona sieć kontaktów społecznych mogą powodować, że nawet umiarkowany stres staje się bardziej odczuwalny. Warto, aby Pani Aurelia stopniowo wzmacniała swoje zasoby społeczne, choćby poprzez utrzymywanie regularnych,

bezpiecznych kontaktów z osobami, przy których czuje się komfortowo. Nie chodzi o poszerzanie kręgu znajomych, lecz o pielęgnowanie jakości relacji, które już istnieją.

Zalecane jest również wspieranie aktywności fizycznej i utrzymywanie rytmiczności dnia, która stanowi jeden z jej naturalnych zasobów. Regularny sen, stałe pory posiłków i umiarkowana aktywność ruchowa sprzyjają stabilizacji nastroju i regeneracji. Warto także wzmacniać poczucie sprawczości poprzez zauważanie własnych kompetencji i sukcesów, zwłaszcza że Pani Aurelia ma tendencję do brania na siebie nadmiernej odpowiedzialności i krytycznego oceniania własnych reakcji.

6.3 Wyniki zbiorcze

W tym podrozdziale przedstawiono zestawienie wyników pięciu studiów przypadku poddanych analizie pod kątem trzech obszarów: temperamentu, strategii radzenia sobie ze stresem oraz poziomu wypalenia zawodowego. Ujęcie zbiorcze umożliwia identyfikację powtarzających się zależności oraz czynników ryzyka, które mogą wpływać na poziom wypalenia zawodowego określonej grupy pracowników Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. W tabeli 1 zaprezentowano ogólną charakterystykę osób biorących udział w badaniu (N = 5).

Tabela 1

Ogólna charakterystyka osób biorących udział w badaniu (N=5)

Osoba badana	Płeć	Wiek	Stan cywilny	Wykształcenie	Staż pracy w PZOON	Stanowisko
Alina	K	50	zamężna	wyższe	10 lat	członek składu orzekającego
Anna	K	48	zamężna	wyższe	23 lata	starszy inspektor
Antonina	K	40	zamężna	średnie	15 lat	pomoc administracyjna
Apolonia	K	41	rozwidziona	wyższe	12 lat	sekretarz
Aurelia	K	67	zamężna	wyższe	20 lat	członek składu orzekającego

Adnotacja. N- liczebność, K- kobieta, PZOON- Powiatowy Zespół do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. Wszystkie dane zostały zanonimizowane zgodnie z zasadami etyki badań psychologicznych.

6.3.1 Kwestionariusz wypalenia zawodowego LBQ

Zestawienie wyników poziomu wypalenia zawodowego przebadanych kwestionariuszem autorstwa Massimo Santinello, w polskiej adaptacji Aleksandry Jaworowskiej (Jaworowska, 2014) znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2

Wyniki przeliczeniowe w stenach dla poszczególnych skal LBQ (prawdopodobieństwo 85%)

Osoba	Wyczerpanie psychofizyczne (steny / ocena wyników)	Brak zaangażowania w relacje z klientami (steny / ocena wyników)	Poczucie braku skuteczności zawodowej (steny / ocena wyników)	Rozczarowanie (steny / ocena wyników)
Alina	8 (7-9) co najwyżej wysoki	7 (5-9) co najwyżej wysoki	6 (4-7) przeciętny	9 (8-9) wysoki
Anna	9 (8-10) wysoki	9 (9-10) wysoki	4 (2-6) co najwyżej przeciętny	9 (9-10) wysoki
Antonina	5 (2-6) co najwyżej przeciętny	3 (1-5) co najwyżej przeciętny	3 (1-5) co najwyżej przeciętny	7 (7-8) co najwyżej wysoki
Apolonia	8 (7-9) co najwyżej wysoki	9 (9-10) wysoki	6 (4-7) przeciętny	8 (8-9) wysoki
Aurelia	2 (1-5) co najwyżej przeciętny	3 (1-3) niski	3 (1-5) co najwyżej przeciętny	3 (1-4) co najwyżej przeciętny

Analizując wyniki uzyskane przez osoby badane kwestionariuszem LBQ w czterech wymiarach poziomu wypalenia zawodowego zauważono, iż najwyższe wyniki uzyskano w skali Rozczarowanie oraz Wyczerpanie psychofizyczne. Najmniej nasiloną skalą jest poczucie braku skuteczności zawodowej, które u większości kobiet pozostaje na poziomie przeciętnym. Wyniki te wskazują, że choć u badanych mamy do czynienia z wyraźnymi objawami wypalenia zawodowego, zachowują one przekonanie o własnych kompetencjach, co może pełnić funkcję ochronną przed poczuciem porażki zawodowej.

Wysoki poziom wypalenia zawodowego ujawnia się u Pani Anny, Apoloni oraz Aliny. Wyniki przeciętne, wskazujące na możliwość występowania problemów z wypaleniem zawodowym, otrzymała Pani Antonina. Pani Aurelia uzyskała najniższe wyniki w kwestionariuszu LBQ wśród osób badanych.

Zestawienie wyników kobiet zatrudnionych w Zespole do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności wskazuje, że organizacja pracy w tej jednostce może wymagać podjęcia działań zaradczych. Zasadne wydają się interwencje ukierunkowane na zwiększenie wpływu pracowników na proces podejmowania decyzji, stworzenie przestrzeni do wprowadzania innowacji oraz zapewnienie możliwości rozwoju osobistego. Warto również przeanalizować zakres obowiązków oraz rozważyć ewentualną ich modyfikację, a także zadbać o warunki sprzyjające regeneracji zasobów psychofizycznych.

6.3.2 Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych CISS

Panie biorące udział w badaniu zostały poddane analizie za pomocą Kwestionariusza Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS autorstwa N. S. Endlera i J. D. A. Parkera, (Strelau, Jaworowska, 2020) w celu pomiaru stylów radzenia sobie w sytuacjach stresowych.

Uzyskane wyniki zbiorcze przedstawiono w tabeli 3, obejmującej wartości stenowe oraz ich interpretacje słowne.

Tabela 3

Wyniki przeliczeniowe w stenach dla poszczególnych skal CISS (prawdopodobieństwo 85%)

Osoba badana	SKALE CISS									
	SSZ		SSE		SSU		ACZ		PKT	
	Steny P.U.	Wynik słowne	Steny P.U.	Wynik słowne	Steny P.U.	Wynik słowne	Steny P.U.	Wynik słowne	Steny P.U.	Wynik słowne
Alina	5 (4-6)	średnie	6 (5-6)	średnie	7 (6-8)	średnie podwyższ.	6 (4-7)	średnie	6 (5-8)	średnie podwyższ.
Anna	5 (4-6)	średnie	5 (4-6)	średnie	2 (1-3)	niskie	3 (1-4)	niskie podwyższ.	3 (2-4)	niskie podwyższ.
Antonina	4 (3-5)	niskie podwyższ.	6 (6-7)	średnie	5 (4-6)	średnie	5 (3-6)	niskie podwyższ.	7 (5-9)	średnie podwyższ.
Apolonia	6 (5-7)	średnie	8 (7-9)	średnie podwyższ.	5 (4-6)	średnie	6 (5-7)	średnie	6 (4-8)	średnie podwyższ.
Aurelia	7 (6-8)	średnie podwyższ.	5 (4-6)	średnie	3 (2-4)	niskie podwyższ.	4 (2-5)	niskie podwyższ.	3 (1-4)	niskie podwyższ.

Adnotacja: P.U. – przedział ufności 85%, SSZ- styl skoncentrowany na zadaniu, SSE – styl skoncentrowany na emocjach, SSU – styl skoncentrowany na unikaniu, ACZ – angażowanie się w czynności zastępcze, PKT – poszukiwanie kontaktów towarzyskich.

Natomiast w tabeli 4 zaprezentowano porównanie różnic pomiędzy wynikami wyrażonymi w stenach dla par skal CISS, co umożliwi określenie dominującego sposobu radzenia sobie ze stresem.

Tabela 4

Porównanie wyników uzyskanych w poszczególnych skalach CISS wyrażone w stenach (prawdopodobieństwo 85%)

Osoba	SSZ-SSE	SSZ-SSU	SSE-SSU	Dominacja
Alina	1	2	1	SSZ=SSE=SSU
Anna	0	3	3	brak dominacji
Antonina	2	1	1	SSZ = SSE = SSU
Apolonia	2	1	3	SSE
Aurelia	2	4	2	SSZ

Adnotacja: SSZ- styl skoncentrowany na zadaniu, SSE – styl skoncentrowany na emocjach, SSU – styl skoncentrowany na unikaniu.

Porównując wyniki osób badanych kwestionariuszem CISS można stwierdzić, iż w tej grupie nie ma preferowanego stylu radzenia sobie ze stresem. Zestawienie analiz intraindywidualnych wyników w skalach wskazuje na wyraźne zróżnicowanie strategii radzenia sobie ze stresem. Z perspektywy pracy w zespole ma to istotne konsekwencje dla funkcjonowania takiej grupy. Pani Alina i Pani Antonina w takim samym stopniu przejawiają wszystkie trzy style radzenia sobie ze stresem (brak istotnych różnic między wynikami w poszczególnych skalach), może to sprzyjać adaptacji, jednak w warunkach silnego stresu może prowadzić do niejednoznacznych lub zmiennych reakcji utrudniających przewidywanie ich zachowania. U Pani Anny nie można określić dominującego stylu, ponieważ wyniki są zróżnicowane (wyniki w dwóch skalach są takie same, w trzeciej istotnie niższe), może świadczyć to o względnej stabilności w dwóch obszarach i mniejszej gotowości do stosowania strategii unikowych. W pracy zespołowej może to sprzyjać racjonalnemu podejściu do problemów, ale jednocześnie ograniczać korzystanie z zachowań służących redukcji napięcia. Natomiast u Pani Apoloni dominującym sposobem radzenia sobie ze stresem jest styl skoncentrowany na emocjach, co może wpływać na klimat emocjonalny grupy. U Pani Aureli dominujący jest styl skoncentrowany na zadaniu (wynik uzyskany w danej skali jest istotnie wyższy od wyników w dwóch pozostałych skalach), co może powodować, iż w pracy grupowej często pełni funkcję stabilizującą, ukierunkowując działania zespołu na cele i zadania. Jednocześnie może mieć trudność w adekwatnym reagowaniu na emocjonalne potrzeby innych członków grupy. Porównując otrzymane wyniki w poszczególnych skalach można zauważyć

również, iż najmniej preferowanym stylem radzenia sobie ze stresem wśród badanych jest jedna z form stylu skoncentrowanego na unikaniu - angażowanie się w czynności zastępcze. Może to świadczyć o tym, że badane osoby rzadziej redukują napięcie poprzez odwracanie uwagi, co z jednej strony sprzyja bardziej bezpośredniemu podejściu do problemów, ale z drugiej może zwiększać ryzyko przeciążenia emocjonalnego w sytuacjach chronicznego stresu.

6.3.3 Kwestionariusz Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu Wersja Zrewidowana FCZ – KT (R)

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki zbiorcze dotyczące diagnozy cech temperamentu osób badanych kwestionariuszem FCZ - KT (R) autorstwa M. Cyniak - Ciecior, B. Zawadzkiego oraz J. Strelaua (Cyniak-Ciecior, Zawadzki i Strelau, 2016) które przedstawia tabela 5.

Tabela 5

Interpretacja psychometryczna uzyskanych wyników we wszystkich skalach FCZ -KT (R) (prawdopodobieństwo 85%)

SKALA FCZ – KT (R)	Alina	Anna	Antonina	Apolonia	Aurelia
ZW	niskie umiarkowane	umiarkowanie wysokie	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane
PE	umiarkowanie wysokie	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane
RT	umiarkowane	umiarkowanie wysokie	umiarkowane	umiarkowane	umiarkowanie wysokie
WS	umiarkowanie wysokie	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane
WT	niskie	umiarkowanie wysokie	umiarkowanie wysokie	umiarkowanie wysokie	umiarkowanie wysokie
RE	umiarkowanie wysokie	niskie umiarkowane	niskie umiarkowane	niskie	niskie umiarkowane
AK	niskie umiarkowane	umiarkowanie wysokie	niskie	niskie umiarkowane	niskie

Adnotacja: ZW- żwawość, PE- perseweratywność, RT- rytmiczność, WS- wrażliwość sensoryczna, WT- wytrzymałość, RE – reaktywność emocjonalna, AK- aktywność.

Porównując poszczególne ze skal temperamentu można zaobserwować u trzech kobiet poniżej przeciętny wynik żwawości, perseweratywności, wrażliwości sensorycznej oraz reaktywności emocjonalnej. W pracy może to sprzyjać stabilności emocjonalnej, mniejszej liczbie konfliktów oraz tendencji do wolnego i spokojnego tempa wykonywanych czynności.

Natomiast powyżej przeciętny wynik w skali wytrzymałości u czterech z Pań może oznaczać, iż cechuje je zdolność do intensywniej pracy przez dłuższy czas, co w pracy zespołowej sprzyja utrzymaniu jakości pracy nawet przy dużym obciążeniu. Wynik rytmiczności w całej grupie jest umiarkowany lub umiarkowanie wysoki co może sprzyjać harmonijnej współpracy i dobrej organizacji dnia. Najbardziej zróżnicowane wyniki dotyczą skali aktywności od niskiego do umiarkowanie wysokiego. Pani Anna z aktywnością powyżej przeciętną może mieć tendencje do działań impulsywnych ze skłonnością do negatywnego reagowania na monotonię. Pani Alina i Apolonia z aktywnością niska do umiarkowanej mogą preferować pracę spokojną. Natomiast Pani Antonina i Aurelia z niską aktywnością mogą mieć tendencje do podejmowania działań spokojnych oraz zadań przewidywalnych. Przy takiej rozpiętości w skali aktywności mogą pojawić się różnice w tempie pracy i oczekiwaniach dotyczących dynamiki działania.

W tabeli 6 przedstawiono stopień zharmonizowania struktury temperamentu Pań biorących udział w badaniu, co ma wpływ między innymi na ich możliwości przystosowawcze.

Tabela 6

Struktura temperamentu wg Strelaua – tabela zbiorcza

Osoba	Struktura temperamentu	Możliwości przetwarzania stymulacji	Typologia Hipokratesa - Galena
Alina	zharmonizowana	małe	melancholik
Anna	zharmonizowana	duże	sangwinik
Antonina	niezharmonizowana	duże (z tendencją do niedostymulowania)	flegmatyk
Apolonia	niezharmonizowana	duże (z tendencją do niedostymulowania)	flegmatyk
Aurelia	niezharmonizowana	duże (z tendencją do niedostymulowania)	flegmatyk

Wyniki przedstawione w tabeli powyżej ukazują, iż Pani Anna o zharmonizowanej strukturze temperamentu z dużymi możliwościami przetwarzania stymulacji cechuje się dużymi możliwościami przystosowawczymi. Pani Alina z uwagi na małe możliwości przetwarzania stymulacji cechuje się mniejszymi możliwościami przystosowawczymi. Panie Antonina, Apolonia oraz Aurelia z uwagi na strukturę temperamentu pozostają w stanie permanentnego niedostymulowania w stosunku do możliwości przetwarzania pobudzenia.

Różnice w przetwarzaniu stymulacji mogą przekładać się na tempo pracy, poziom inicjatywy oraz sposób funkcjonowania kobiet badanych w jednostce.

CZĘŚĆ III. DYSKUSJA WYNIKÓW

7. Dyskusja wyników

W niniejszym rozdziale omówiona zostanie weryfikacja stawianych w pracy hipotez badawczych, jako odpowiedzi na główny problem badawczy, dotyczący zależności między wypaleniem zawodowym a cechami temperamentu i strategiami radzenia sobie ze stresem pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. W dalszej części rozdziału przedstawiono interpretację wyników badań kwestionariuszami LBQ, FCZ - KT (R) oraz CISS osób badanych w kontekście aktualnej literatury psychologicznej. Zostaną również przedstawione ograniczenia przeprowadzonych badań, wynikające między innymi ze specyfiki środowiska pracy oraz zastosowanego rozwiązania metodologicznego.

7.1 Weryfikacja hipotez

Weryfikacja postawionych w pracy hipotez została przeprowadzona na podstawie wyników uzyskanych w kwestionariuszach badających poziom wypalenia zawodowego, cechy temperamentu oraz strategię radzenia sobie ze stresem. Opiera się ona na analizie jakościowej zebranych danych i ich zależności. Aby odpowiedzieć na główny problem badawczy dotyczący relacji pomiędzy poziomem wypalenia zawodowego a cechami temperamentu oraz strategiami radzenia sobie ze stresem wśród pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności postawiono główną oraz szczegółowe hipotezy badawcze.

Pierwsza z hipotez szczegółowych dotyczy odpowiedzi na postawione pytanie badawcze dotyczące poziomu wypalenia zawodowego w badanej grupie pracowników.

Hipoteza 1: Poziom wypalenia zawodowego w badanej grupie jest zróżnicowany i wskazuje na obecność co najmniej jednego z wymiarów wypalenia zawodowego.

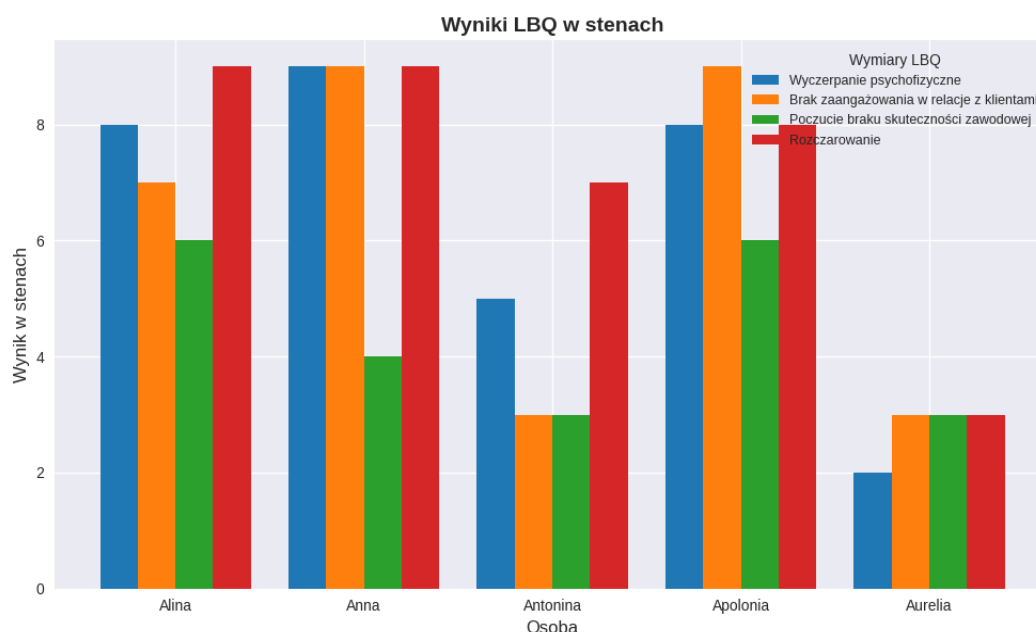
Przyjęto, że o potwierdzeniu tej hipotezy, będzie świadczyć analiza wyników w poszczególnych skalach wypalenia zawodowego uzyskanych w kwestionariuszu LBQ.

U wszystkich badanych kobiet odnotowano nasilenie przynajmniej jednego z czterech wymiarów wypalenia zawodowego, przy czym zakres i intensywność poszczególnych skal różni się u osób badanych.

Rozkład wyników przedstawia wykresie 1. Dane zaprezentowane na wykresie przedstawiają wyraźne zróżnicowanie poziomu wypalenia zawodowego w czterech ze skal wypalenia zawodowego: wyczerpanie psychofizyczne, brak zaangażowania w relacje z klientami, poczucie braku skuteczności zawodowej oraz rozczarowanie pracą.

Wykres 1

Wymiary wypalenia zawodowego LBQ wyrażone w stenach u osób badanych



Najwyższe wyniki dotyczą skali *Rozczarowanie* oraz *Wyczerpania psychofizyczne*, co związane jest z brakiem zadowolenia z pracy oraz poczuciem zmęczenia i przepracowania. W tych dwóch skalach wyniki wysokie lub co najwyżej wysokie wyrażone w skali stenowej otrzymały Panie: Alina, Anna i Apolonia. Najmniej nasilonym wymiarem wypalenia zawodowego jest skala *Poczucie braku skuteczności zawodowej*, w której większość badanych otrzymała wyniki co najwyżej przeciętne lub przeciętne. Wyniki dotyczące tej skali mogą sugerować, iż mimo obciążenia i frustracji związanej z pracą, badane kobiety zachowują pozytywną ocenę własnych kompetencji zawodowych, co może pełnić funkcję ochronną przed pełnoskalowym wypaleniem zawodowym. Dane ukazane na wykresie 1 oraz szczegółowe wyniki kwestionariusza LBQ osób badanych przedstawione w rozdziale 6.2 oraz 6.3.1 potwierdzają, iż co najmniej jeden wymiar wypalenia zawodowego jest podwyższony u każdej z nich. Wyniki wskazujące na wysoki poziom wypalenia zawodowego uzyskały Panie Anna, Alina i Apolonia. Wyniki wskazujące na brak objawów wypalenia zawodowego lub

występowanie co najwyżej możliwości występowania pewnych problemów związanych z tym zjawiskiem prezentuje Pani Aurelia. Natomiast wyniki jakie uzyskała Pani Antonina wskazują na początek wypalenia zawodowego.

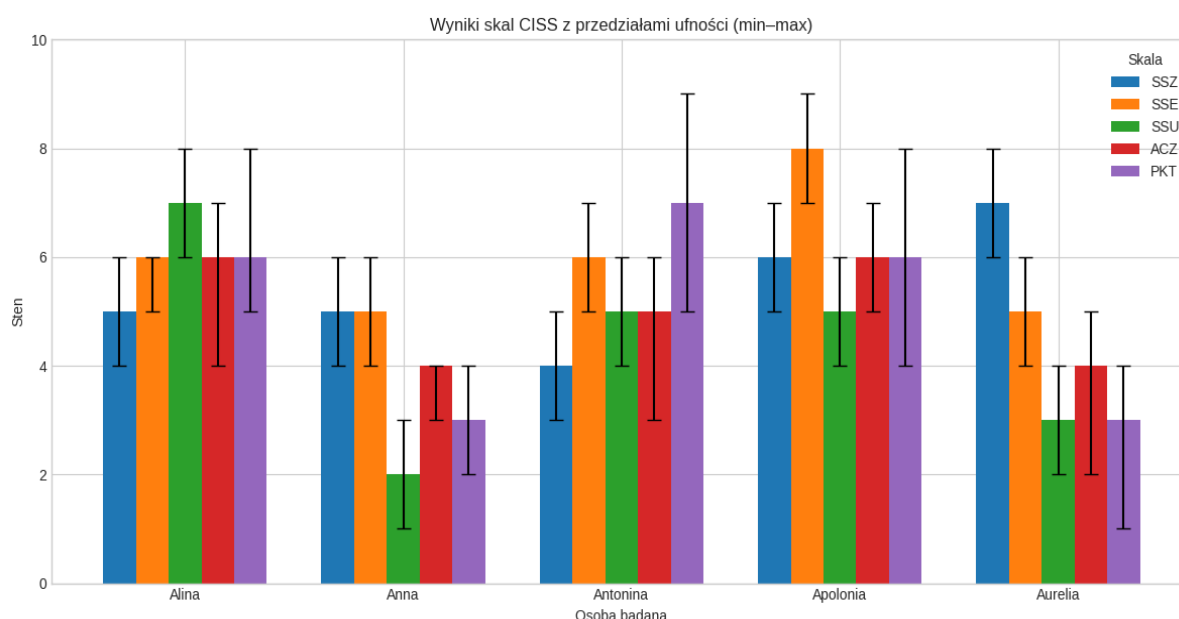
Zróznicowanie poziomu wypalenia zawodowego między uczestniczkami badania potwierdza hipotezę 1.

Hipoteza 2: W badanej grupie dominują strategie radzenia sobie ze stresem skoncentrowane na zadaniu oraz unikowe, natomiast styl emocjonalny występuje rzadziej.

W celu weryfikacji hipotezy 2 wykorzystano Kwestionariusz CISS. Wyniki, przedstawione na wykresie 2, ukazały jakie style radzenia ze stresem stosują osoby badane.

Wykres 2

Wyniki przeliczeniowe w stenach dla poszczególnych skal CISS (prawdopodobieństwo 85%).



Adnotacja: SSZ- styl skoncentrowany na zadaniu, SSE – styl skoncentrowany na emocjach, SSU – styl skoncentrowany na unikaniu, ACZ – angażowanie się w czynności zastępcze, PKT – poszukiwanie kontaktów towarzyskich.

Analizując potwierdzenie hipotezy 2 zestawiono wyniki przedstawione na wykresie 2 z tabelą 4 z rozdziału 6.3.2. Hipoteza zakładała, że w badanej grupie dominuje styl skoncentrowany na zadaniu oraz styl skoncentrowany na unikaniu. Wyniki, jakie uzyskały badane Panie w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu, są w zakresie od niskich podwyższonych do średnich podwyższonych. Ten styl jest dominującym u Pani Aureli, natomiast u Pani Aliny i Antoniny jest jednym z trzech równorzędnych stylów, którymi się

posługują. U Pani Anny na poziomie umiarkowanym jest styl skoncentrowany na zadaniu oraz styl skoncentrowany na emocjach. Ocena stylu skoncentrowanego na unikaniu uwzględnia zarówno ten styl jak i jego dwie formy: angażowani się w czynności zastępcze oraz poszukiwanie kontaktów towarzyskich. W badanej grupie wyniki stylu skoncentrowanego na unikaniu wahają się od niskiego do średniego podwyższonego. Angażowanie się w czynności zastępcze są najrzadziej stosowaną formą radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Wyniki są co najwyżej średnie w tej skali. Styl skoncentrowany na emocjach mieści się w granicach średnich do średnich podwyższonych u osób badanych. Jest on dominującym stylem radzenia sobie w sytuacjach stresowych u Pani Apoloni.

Hipoteza 2 nie została potwierdzona. Na podstawie analizowanych danych uzyskanych w kwestionariuszu CISS nie można stwierdzić, że w badanej grupie dominuje styl skoncentrowany na zadaniu lub styl skoncentrowany na unikaniu. Styl skoncentrowany na emocjach również nie występuje rzadziej. U jednej osoby jest stylem dominującym, u pozostałych utrzymuje się na poziomie średnim. Strategie radzenia sobie ze stresem w badanej grupie są zróżnicowane, a najmniej stosowanym stylem jest angażowanie się w czynności zastępcze, jako forma stylu skoncentrowanego na unikaniu.

Hipoteza 3: Cechy temperamentu o wysokiej reaktywności (reaktywność emocjonalna, perseweratywność, wrażliwość sensoryczna) korelują dodatnio z poziomem wypalenia zawodowego, a cechy o niskiej reaktywności (wytrzymałość, aktywność, żwawość) korelują ujemnie.

W celu weryfikacji hipotezy 3 poddano analizie zależność między wynikami przeliczeniowymi dla całej grupy badanej w kwestionariuszach FCZ – KT(R) oraz LBQ. Zestawienie wyników przeliczeniowych przedstawiono w tabeli 7. Pani Alina prezentuje klasyczny profil osoby o wysokiej podatności na przeciążenie: silnie reaguje emocjonalnie, długo utrzymuje napięcie i jest wrażliwa na bodźce. Jednocześnie ma bardzo niską wytrzymałość. Temperament Pani Anny powinien chronić ją przed wypaleniem, ale wyniki LBQ są bardzo wysokie, może to wynikać nie z cech temperamentu, a obciążeniem pracą. Niska reaktywność Pani Antoniny może chronić przed wypaleniem zawodowym, ale niska aktywność i umiarkowana żwawość osłabiają tę odporność. Temperament Pani Apoloni nie wskazuje na wysokie ryzyko wypalenia zawodowego, jednak wyniki LBQ są wysokie.

Tabela 7

Zestawienie wyników przeliczeniowych skali temperamentu FCZ – KT (R) oraz poziomu wypalenia zawodowego LBQ (N=5)

Osoba	Wynik przeliczeniowy FCZ-KT (R) (STANINY)		Wynik przeliczeniowy LBQ (STENY)
	Wysoka reaktywność	Niska reaktywność	
Alina	RE=6 WS=5 PE=6	WT=1 AK=3 ZW=3 RT=5	Wyczerpanie psychofizyczne = 8 Brak zaangażowania w relacje z klientami = 7 Poczucie braku skuteczności zawodowej = 6 Rozczarowanie = 9
Anna	RE=3 WS=5 PE=5	WT=6 AK=5 ZW=6 RT=6	Wyczerpanie psychofizyczne = 9 Brak zaangażowania w relacje z klientami = 9 Poczucie braku skuteczności zawodowej = 4 Rozczarowanie = 9
Antonina	RE= 3 WS=2 PE=3	WT=6 AK=2 ZW=3 RT =5	Wyczerpanie psychofizyczne = 5 Brak zaangażowania w relacje z klientami = 3 Poczucie braku skuteczności zawodowej = 3 Rozczarowanie = 7
Apolonia	RE=2 WS=4 PE=3	WT=5 AK= 4 ZW=3 RT =5	Wyczerpanie psychofizyczne = 8 Brak zaangażowania w relacje z klientami = 9 Poczucie braku skuteczności zawodowej = 6 Rozczarowanie = 8
Aurelia	RE=3 WS=5 PE=4	WT=5 AK=2 ZW=4 RT=7	Wyczerpanie psychofizyczne = 2 Brak zaangażowania w relacje z klientami = 3 Poczucie braku skuteczności zawodowej = 3 Rozczarowanie = 3

Adnotacja: N – liczebność, ZW- żwawość, PE- perseweratywność, RT- rytmiczność, WS- wrażliwość sensoryczna, WT- wytrzymałość, RE – reaktywność emocjonalna, AK- aktywność.

Może to wynikać również z obciążenia zawodowego lub prywatnego, co przewyższa zasoby temperamentalne. Z danych przedstawionych w tabeli 7 wynika również, iż Pani Aurelia

charakteryzuje się najniższym poziomem wypalenia zawodowego w całej badanej grupie.

W tabeli 8 przedstawiono jakościową ocenę kierunku zależności między cechami temperamentu FCZ-KT(R) a poziomem wypalenia zawodowego LBQ. Zależność jakościowa została określona na podstawie porównania wyników pięciu badanych osób w wyżej wymienionych kwestionariuszach. Cechy wysokiej reaktywności (reaktywność emocjonalna, wrażliwość sensoryczna oraz perseweratywność) wykazują tendencję do zwiększania poziomu wypalenia, natomiast cechy niskiej reaktywności (wytrzymałość, aktywność, żwawość oraz rytmiczność) pełnią funkcję ochronną, obniżając poziom wypalenia zawodowego.

Tabela 8

Korelacja jakościowa między cechami temperamentu FCZ-KT(R) a wypaleniem zawodowym LBQ (N = 5)

Zmienna temperamentu	Kierunek zależności z LBQ	Charakter zależności jakościowej	Obserwowany wzorzec w grupie
RE	dodatni	im wyższa RE, tym wyższe wypalenie	najwyższe LBQ u Aliny (RE = 6)
PE	dodatni	utrzymywanie napięcia sprzyja wypaleniu	wysoki ROZ i WYC u osób z wyższą PE
WS	dodatni	większa podatność na bodźce → większe obciążenie	wyższe BZR i ROZ u osób z wyższą WS
WT	ujemny	wysoka odporność obniża wypalenie	niskie LBQ u Aurelii (WT = 5)
AK	ujemny	większa aktywność → większa odporność	niskie LBQ u osób z wyższą AK
ZW	ujemny	szybsze wygaszanie napięcia → niższe wypalenie	umiarkowane LBQ u Antoniny (ZW = 3)
RT	ujemny	stabilność rytmu → stabilność emocjonalna	najniższe LBQ u Aurelii (RT = 7)

Adnotacja: N – liczebność, ZW- żwawość, PE- perseweratywność, RT- rytmiczność, WS- wrażliwość sensoryczna, WT- wytrzymałość, RE – reaktywność emocjonalna, AK- aktywność, LBQ- poziom wypalenia zawodowego, ROZ- rozczarowanie, WYC- wyczerpanie psychofizyczne, BZR – brak zaangażowania w relacje z klientami

Analiza wyników potwierdziła zależności przewidziane w Hipotezie 3. Najsilniejszym przykładem dodatniej zależności była Pani Alina, u której wysoka reaktywność współwystępowała z bardzo wysokimi wynikami LBQ. Z kolei Pani Aurelia, posiadająca niski

poziom reaktywności i wysoką rytmiczność, uzyskała najniższe wyniki wypalenia, co potwierdza ochronną rolę cech niskiej reaktywności.

Hipoteza 4: Styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na emocjach koreluje dodatnio z poziomem wypalenia zawodowego, podczas gdy styl zadaniowy koreluje z nim ujemnie. Styl unikowy łączy się z wyższym poziomem wypalenia zawodowego.

Aby potwierdzić przyjętą hipotezę 4 postanowiono określić związek między stylami radzenia sobie w sytuacjach stresowych mierzonych za pomocą kwestionariusza CISS a poziomem wypalenia zawodowego za pomocą kwestionariusza LBQ.

Tabela 9

Porównanie wyników przeliczeniowych stylów radzenia sobie ze stresem (CISS) wyrażonych w stenach oraz wyników przeliczeniowych poziomu wypalenia zawodowego (LBQ) wyrażone w stenach (N=5)

Osoba	SKALA CISS				SKALA LBQ				Interpretacja jakościowa
	SSZ	SSE	SSU	Dominacja stylu	WYC	BZR	PBS	ROZ	
Alina	5	6	7	SSZ=SSE=SSU	8	7	6	9	wysoki SSE i SSU →wysokie wypalenie
Anna	5	5	2	brak dominacji	9	9	4	9	wypalenie sytuacyjne, nie temperamentalne
Antonina	4	6	5	SSZ=SSE=SSU	5	3	3	7	SSE podwyższone→ umiarkowane wypalenie
Apolonia	6	8	4	SSE	8	9	6	8	styl emocjonalny → wysokie wypalenie
Aurelia	7	5	3	SSZ	2	3	3	3	styl zadaniowy → najniższe wypalenie

Adnotacja: N – liczebność, SSZ- styl skoncentrowany na zadaniu, SSE – styl skoncentrowany na emocjach, SSU – styl skoncentrowany na unikaniu, ROZ- rozczarowanie, WYC- wyczerpanie psychofizyczne, BZR – brak zaangażowania w relacje z klientami, PBS- poczucie braku skuteczności zawodowej.

W tabeli 9 porównano wyniki osób badanych tymi narzędziami oraz uwzględniono dominację stylu radzenia sobie w sytuacjach stresowych, obliczoną na podstawie różnic między skalami.

Założenia Hipotezy 4 zostały potwierdzone poprzez analizę danych zawartych w tabeli 9. Osoby o wyższym nasileniu stylu skoncentrowanego na emocjach wykazywały wyższy poziom wypalenia zawodowego, szczególnie w obszarach wyczerpania psychofizycznego i rozczarowania. Najwyższe wyniki w tej skali uzyskały Pani Apolonia (8 Sten) oraz Alina (6 Sten), co współwystępowało z wysokimi wynikami LBQ. Dane te wskazują, że koncentracja na emocjach sprzyja nasileniu napięcia i utrudnia regulację stresu, co zwiększa podatność na wypalenie. Odwrotny wzorzec zaobserwowano u osób o wyższym nasileniu stylu zadaniowego. Pani Aurelia, u której dominował styl skoncentrowany na zadaniu (7 Sten), uzyskała najniższe wyniki LBQ w całej grupie. Styl zadaniowy pełnił funkcję ochronną, ponieważ ukierunkowanie na działanie ograniczało eskalację napięcia emocjonalnego i sprzyjało skuteczniejszej regulacji stresu. Styl skoncentrowany na unikaniu okazał się czynnikiem ryzyka, u Pani Aliny (7 Sten) i Pani Antoniny (5 Sten). Wiązało się to z podwyższonymi wynikami w obszarach Braku zaangażowania w relacje z klientami oraz rozczarowaniem. Może wskazywać to, że unikanie nie redukuje stresu, lecz prowadzi do jego kumulacji. Jest to zgodne z założeniem, że strategie unikowe sprzyjają narastaniu objawów wypalenia. Wyjątek stanowi Pani Anna, u której mimo niskiego wyniku w skali skoncentrowanej na unikaniu (2 Sten), odnotowano bardzo wysokie wyniki w skalach wypalenia zawodowego. Wskazuje to na wypalenie zawodowe, które może wynikać z obciążenia środowiskowego, a nie ze stylu radzenia sobie ze stresem. Przypadek ten nie podważa jednak ogólnego kierunku zależności.

Hipoteza 5: Cechy temperamentu o wysokiej reaktywności sprzyjają częstszemu stosowaniu stylu emocjonalnego, natomiast cechy o wysokiej aktywności i wytrzymałości sprzyjają stylowi zadaniowemu.

Porównując tabelę 5 w rozdziale 6.3.3 z tabelami 3 oraz 4 w rozdziale 6.3.2, przeanalizowano prawdziwość hipotezy 5.

W przypadku wyników w skali reaktywności emocjonalnej osób badanych w porównaniu do wyników, jakie uzyskały w stylu skoncentrowanym na emocjach można stwierdzić, iż hipoteza w pierwszej części jest:

- u Pani Aliny częściowo zgodna, gdyż przy wyniku w skali reaktywności emocjonalnej umiarkowanie wysokiej styl skoncentrowany na emocjach nie dominuje, ale jest podwyższony. Osoba badana stosuje na takim samym stopniu wszystkie trzy style radzenia sobie w sytuacjach stresowych,

- u Pani Anny z wynikiem poniżej przeciętnej w skali reaktywności emocjonalnej i braku możliwości określenia dominującego stylu, hipoteza jest zgodna,
- u Pani Antoniny zgodna, gdyż przy wyniku w skali reaktywności emocjonalnej poniżej średniej styl skoncentrowany na emocjach nie dominuje. Osoba badana stosuje na takim samym stopniu wszystkie trzy style radzenia sobie w sytuacjach stresowych,
- u Pani Apoloni jest niezgodna, gdyż przy wyniku niskim w skali reaktywności emocjonalnej styl skoncentrowany na emocjach jest dominującym,
- u Pani Aureli zgodna, gdyż przy wyniku w skali reaktywności emocjonalnej poniżej średniej styl skoncentrowany na emocjach nie dominuje.

Wysoka reaktywność emocjonalna sprzyja stosowaniu stylu skoncentrowanego na emocjach (wyjątkiem jest Pani Apolonia), co wspiera pierwszą część hipotezy.

Cechy wysokiej aktywności i wytrzymałości sprzyjają stylowi zadaniowemu, to druga część hipotezy, która jest:

- u Pani Aliny częściowo zgodna, gdyż przy wyniku niskim w skali wytrzymałości oraz poniżej przeciętnym w skali aktywności styl skoncentrowany na zadaniu nie dominuje, ale jest stosowany w takim samym stopniu jak pozostałe,
- u Pani Anny niezgodna, gdyż przy umiarkowanie wysokim wyniku w skali wytrzymałości oraz aktywności styl skoncentrowany na zadaniu nie dominuje i jest stosowany tylko na poziomie średnim,
- u Pani Antoniny częściowo zgodna, gdyż przy umiarkowanie wysokim wyniku w skali wytrzymałości oraz aktywności na poziomie niskim styl skoncentrowany na zadaniu osiągnął wynik poniżej przeciętnej,
- u Pani Apoloni niezgodna, gdyż przy umiarkowanie wysokim wyniku w skali wytrzymałości oraz aktywności na poziomie poniżej przeciętnej dominującym stylem jest styl skoncentrowany na emocjach,
- u Pani Aureli zgodna częściowo, gdyż przy umiarkowanie wysokim wyniku w skali wytrzymałości oraz aktywności na poziomie niskim dominującym stylem jest właśnie styl skoncentrowany na zadaniu,

Druga część hipotezy, która zakłada, że wysoka aktywność i wytrzymałość sprzyjają stylowi zadaniowemu znalazła tylko częściowe potwierdzenie.

Reasumując, hipoteza 5 znalazła tylko częściowe potwierdzenie. W przypadku reaktywności emocjonalnej obserwuje się tendencję zgodną z jej założeniem. Natomiast druga część hipotezy zakładająca, że wysoka aktywność i wytrzymałość sprzyjają stylowi

zadaniowemu nie znajduje potwierdzenia w danych opisowych. U większości osób o wysokiej wytrzymałości i aktywności styl ten nie dominuje.

Hipoteza 6: Najsilniejszymi predyktorami poziomu wypalenia zawodowego są: wysoka reaktywność emocjonalna, styl radzenia sobie skoncentrowany na emocjach oraz styl unikowy. Styl zadaniowy oraz cechy temperamentu o niskiej reaktywności działają jako czynniki chroniące.

Potwierdzenie założeń Hipotezy 6 przeanalizowano na podstawie wyników, jakie uzyskały osoby badane w kwestionariuszach LBQ, CISS oraz FCZ-KT (R) oraz tabel 7, 8 oraz 9:

1. Wysoka reaktywność emocjonalna, jako predyktor wypalenia zawodowego
 - Pani Alina, jako jedyna osoba z najwyższym wynikiem w skali reaktywności emocjonalnej (6 Stanin) charakteryzuje się wysokimi wynikami we wszystkich skalach wypalenia zawodowego ,
 - Panie Anna, Antonina, Apolonia i Aurelia mają w skali reaktywności emocjonalnej wyniki niskie (2-3 Stanin) i niższe wyniki w skali Poczucie braku skuteczności zawodowej (3-6 Sten), a Panie Antonina i Aurelia również w skalach Wyczerpanie psychofizyczne (2-5 Sten) oraz Brak zaangażowanie w relacje z klientami (3 Sten),

Wysokie wyniki w skali reaktywności emocjonalnej różnicują poziom wypalenia zawodowego tak, jak zakłada hipoteza.

2. Styl skoncentrowany na emocjach, jako predyktor wypalenia zawodowego
 - Pani Apolonia uzyskała najwyższy wynik w tej skali (8 Sten) i jest to styl dominujący w radzeniu sobie ze stresem, jednocześnie przy wysokich wynikach w skalach wypalenia zawodowego (8-9 Sten) z wyjątkiem skali Poczucie braku skuteczności zawodowej (6 Sten),
 - Pani Alina z wynikiem średnim w skali skoncentrowanej na emocjach (6 Sten) przy wysokiej reaktywności emocjonalnej uzyskała również wysoki wynik wypalenia zawodowego,
 - Panie Antonina oraz Aurelia uzyskały wynik średni w skali skoncentrowanej na emocjach (5-6 Sten), jednocześnie otrzymały niższe wyniki w skalach wypalenia zawodowego.

Podwyższony wynik w skali skoncentrowanej na emocjach wzmacnia poziom wypalenia zawodowego i tym samym potwierdza założenia Hipotezy 6 dotyczącej tej zależności.

3. Styl skoncentrowany na unikaniu jako predyktor wypalenia

- Pani Alina uzyskała wynik w skali stylu skoncentrowanym na unikaniu 7 Sten oraz wysokie wyniki w skali wypalenia zawodowego.
- Pani Apolonia uzyskała wynik w tej skali 5 Sten, ale wysoki w skali stylu skoncentrowanym na emocjach (8 Sten), jej poziom wypalenia zawodowego jest również wysoki,
- Pani Aurelia oraz Pani Anna uzyskały niski wynik w skali skoncentrowanej na unikaniu (2-3 Sten). Pani Aurelia uzyskała najniższe wyniki w skali wypalenia zawodowego w grupie, natomiast wypalenie zawodowe Pani Anny jest wyższe i może wynikać również z czynników indywidualnych.

Styl skoncentrowany na unikaniu działa jako czynnik ryzyka, szczególnie w połączeniu z wysoką reaktywnością lub stylem skoncentrowanym na emocjach.

4. Styl skoncentrowany na zadaniu jako czynnik chroniący

- Pani Aurelia uzyskała najwyższy wynik wśród Pań w skali skoncentrowanej na zadaniu (7 Sten), jest to jej dominujący styl radzenia sobie z sytuacjami stresowymi i wykazuje najniższe wypalenie zawodowe (2-3 Sten),
- Pani Anna uzyskała średni wynik w skali stylu skoncentrowanym na zadaniu (5 Sten) i cechuje się niską reaktywnością, jednak otrzymała jedno z najwyższych wyników w skali wypalenia zawodowego,
- Pani Antonina uzyskała wynik średni (4 Sten) w skali skoncentrowanej na zadaniu i w równym stopniu posługuje się wszystkimi trzema stylami radzenia sobie w sytuacjach stresowych, cechuje się również niską reaktywnością, co może rzutować na poniżej przeciętne wyniki w skalach wypalenia zawodowego.

Skala stylu skoncentrowanego na zadaniu obniża poziom wypalenia zawodowego, szczególnie gdy współwystępuje z niską reaktywnością.

5. Niska reaktywność oraz wysoka wytrzymałość chronią przed wypaleniem zawodowym

- Osoby takie jak Pani Antonina i Aurelia o niskiej reaktywności (2-3 Sten) i stosunkowo wysokiej wytrzymałości (5-6 Sten) wykazują niższe wypalenie zawodowe,
- Osoby jak Pani Alina o wysokiej reaktywności (6 Sten) i niskiej wytrzymałości (1 Sten) charakteryzują się wyższym wypaleniem zawodowym.

Powyższe analizy danych potwierdzają Hipotezę 6. Wysoka reaktywność emocjonalna, styl skoncentrowany na emocjach oraz styl skoncentrowany na unikaniu współwystępują z najwyższymi poziomami wypalenia zawodowego, co szczególnie widoczne jest u Pani Aliny i Apolonii. Z kolei styl zadaniowy oraz cechy temperamentu o niskiej reaktywności (wysoka

wytrzymałość, rytmiczność, umiarkowana aktywność) pełnią funkcję ochronną, co potwierdzają wyniki Pani Antoniny i Aurelii. Zależności te są spójne we wszystkich analizowanych tabelach i zgodne z założeniami Hipotezy 6.

Hipoteza główna: Poziom wypalenia zawodowego wśród pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności jest zróżnicowany i pozostaje w związku z cechami temperamentu oraz strategiami radzenia sobie ze stresem.

Weryfikacja hipotez szczegółowych potwierdziła hipotezę główną. Hipoteza 1 wykazała, iż poziom wypalenia zawodowego wśród pracowników Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności jest zróżnicowany, co spełnia pierwszy warunek hipotezy głównej. Hipotezy 3, 4 i 6 potwierdziły, że wypalenie zawodowe pozostaje w związku z cechami temperamentu oraz strategiami radzenia sobie ze stresem. Hipoteza 5, mimo częściowego potwierdzenia, również wskazuje na powiązania między temperamentem a sposobami radzenia sobie ze stresem, co pośrednio wpływa na poziom wypalenia zawodowego. Hipoteza 2, choć niepotwierdzona, nie podważa hipotezy głównej, dotyczyła bowiem dominacji stylów radzenia sobie ze stresem, a nie ich związku z wypaleniem zawodowym.

7.2 Wyniki w świetle literatury

Analiza wyników badań dotyczących wypalenia zawodowego oraz jego zależności z temperamentem i strategiami radzenia sobie ze stresem wśród pracowników jednego z Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. Wypalenie zawodowe rozwija się stopniowo i często pozostaje nierozpoznane przez osobę, której dotyczy. Jest ono rozumiane jako przedłużona reakcja na chroniczne stresory emocjonalne i interpersonalne obecne w środowisku pracy. Początkowe objawy, takie jak zmęczenie, napięcie, drażliwość czy wahania między nadmierną aktywnością a wyczerpaniem, mogą z czasem prowadzić do utraty energii, zniechęcenia oraz symptomów depresyjnych ograniczonych do sfery zawodowej (Erenkfeit i in., 2012)

W jednej z publikacji Ogińska-Bulik (2008) wykazała, że pracownicy usług społecznych doświadczają wysokiego poziomu stresu zawodowego, którego głównymi źródłami są psychiczne obciążenie pracą, brak nagród oraz trudności w kontaktach społecznych. Według badań poziom wypalenia zawodowego w tej grupie jest niższy niż

u funkcjonariuszy policji, lecz wyższy niż wśród strażaków i pielęgniarek (Ogińska-Bulik, 2008).

W literaturze podkreśla się, że współwystępowanie warunków organizacyjnych, relacji interpersonalnych oraz predyspozycji osobowościowych prowadzi do przeciążenia, dystansu i utraty sensu pracy (Maslach, 2003). Do czynników indywidualnych będących predyktorami wypalenia zalicza się m.in. wysoką reaktywność emocjonalną, niską wytrzymałość, styl radzenia sobie skoncentrowany na emocjach lub unikaniu, niską odporność psychiczną oraz skłonność do zamartwiania się (Maslach, 2003; Tucholska, 2009). Kluczowe znaczenie mają również czynniki interpersonalne związane z relacjami pracownik–klient oraz kontaktami z przełożonymi i współpracownikami (Maslach, Leiter, 2011), a także czynniki organizacyjne, takie jak obciążenie pracą, kontrola, wynagrodzenie, wspólnota, sprawiedliwość i wartości (Maslach, Leiter, 2011).

Wyniki badań własnych pokazują, że wypalenie zawodowe rozwija się u każdej z pięciu badanych kobiet w odmienny sposób, w zależności od tego, jak czynniki indywidualne, interpersonalne i organizacyjne nakładają się na siebie. Już na etapie wywiadów można było zauważyć, że konflikty interpersonalne, zaburzona komunikacja, rywalizacja, brak zaufania czy nawet potencjalny mobbing stanowią istotne stresory nasilające proces wypalenia poprzez naruszenie poczucia wspólnoty i bezpieczeństwa w miejscu pracy.

W kwestionariuszu FCZ-KT(R) Pani Alina uzyskała wysoki wynik w skali reaktywności emocjonalnej, niski w skali wytrzymałości oraz wysoki w skali perseweratywności. Cechy te są wielokrotnie wymieniane jako predyktory wypalenia zawodowego (Tucholska, 2009; Maslach, 2000). W CISS dominuje styl emocjonalny i unikowy, uznawane za szczególnie ryzykowne (Endler, Parker, 1990a). LBQ ujawnia wysokie wyczerpanie psychofizyczne i rozczarowanie oraz niską jakość relacji z klientami, co wskazuje na niedopasowanie w obszarach obciążenia, kontroli i wspólnoty (Maslach, Leiter, 2011). Wysoki dystans sugeruje również przeciążenie relacjami z klientami oraz brak wsparcia interpersonalnego.

FCZ-KT(R) i CISS wskazują u Pani Anny na wysoką odporność psychofizyczną: niską reaktywność, wysoką wytrzymałość, styl skoncentrowany na zadaniu jest stosowany przez nią w stopniu umiarkowanym. Mimo to LBQ ujawnia wysoki poziom wypalenia. Zgodnie z Maslach i Leiterem (2011) taki profil oznacza wypalenie zawodowe wynikające z niedopasowania organizacyjnego, szczególnie w obszarach obciążenia, kontroli i wartości. Wysoki dystans i rozczarowanie mogą świadczyć o napięciach interpersonalnych, braku wsparcia oraz zaburzonej komunikacji w zespole.

U Pani Antoniny wynik w skali reaktywności wskazuje niski poziom, co jest czynnikiem ochronnym (Strelau, 2008). Jednak w strategii radzenia sobie ze stresem pojawia się na poziomie średnim styl skoncentrowany na unikaniu, który literatura wiąże z większą podatnością na wypalenie (Endler i Parker, 1990a). LBQ ujawnia wysokie rozczarowanie, co zgodnie z koncepcją Pines (2011) jest pierwszym etapem wypalenia. Rozczarowanie może wynikać z niespełnionych oczekiwań wobec relacji zawodowych, zarówno z klientami, jak i współpracownikami.

W kwestionariuszu FCZ-KT(R) Pani Apolonia uzyskała umiarkowaną reaktywność, natomiast w CISS dominuje wysoki styl emocjonalny, który jest jednym z najsilniejszych predyktorów wypalenia zawodowego (Tucholska, 2009; Maslach, 2000). LBQ wskazuje na wysokie wyczerpanie i rozczarowanie oraz niską jakość relacji z klientami, co oznacza niedopasowanie w obszarach obciążenia, wspólnoty i wartości. Wysoki dystans może świadczyć o przeciążeniu relacjami z klientami oraz braku wsparcia w zespole.

Pani Aurelia, w oparciu o wyniki jakie otrzymała w kwestionariuszu FCZ-KT (R), uzyskała niską reaktywność, wysoką wytrzymałość i wysoką rytmiczność, a w CISS dominuje styl zadaniowy. Jest to zestaw cech chroniących przed wypaleniem (Strelau, 2008; Endler, Parker, 1990a). LBQ wskazuje na brak wypalenia, co oznacza, że środowisko pracy nie generuje u niej niedopasowania w żadnym z obszarów (Maslach, Leiter 2011). Brak dystansu i rozczarowania sugeruje również dobre relacje interpersonalne.

Uzyskane wyniki z wywiadów, obserwacji i badań kwestionariuszowych dostarczają istotnych informacji praktycznych, pozwalając zidentyfikować kluczowe mechanizmy prowadzące do wypalenia zawodowego oraz obszary wymagające interwencji. Zgodnie z przytoczoną wyżej koncepcją niedopasowania pracownik-środowisko (Maslach, Leiter, 2011), w badanej grupie widoczne są przeciążenie, zaburzona komunikacja i osłabiona wspólnota, co wymaga działań organizacyjnych takich jak poprawa przepływu informacji, rotacja zadań i wprowadzenie przerw regeneracyjnych. Analiza temperamentu i stylów radzenia sobie ze stresem wskazuje na konieczność dopasowania obowiązków do indywidualnych predyspozycji pracowników, ponieważ osoby o wysokiej reaktywności emocjonalnej potrzebują stabilności (Strelau, 2008), a osoby o stylu zadaniowym lepiej funkcjonują w zadaniach analitycznych (Endler i Parker, 1990a). Wysokie nasilenie rozczarowania i wyczerpania psychofizycznego przy jednoczesnym zachowaniu poczucia skuteczności zawodowej sugeruje możliwość skutecznej profilaktyki poprzez wzmacnianie zasobów i poczucia wpływu (Pines, 2011). Wskazane jest również wdrożenie działań poprawiających relacje interpersonalne, ponieważ konflikty i brak zaufania stanowią silne

predyktory wypalenia zawodowego (Ogińska-Bulik, 2008). Całość wyników stanowi podstawę do projektowania interwencji zwiększających dobrostan pracowników i stabilność funkcjonowania jednostki.

7.3 Ograniczenia badań

W pracy zastosowano studium przypadku, jako metodę badawczą. Analizie poddano wyniki pięciu osób, będących pracownikami jednego z Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. Wybranie tej metody badawczej, sposób organizacji, ich przebieg, charakterystyka badanej grupy oraz zastosowane narzędzia diagnostycznych posiadają swoje ograniczenia.

Badania zrealizowano w terminie 12.2025 - 01.2026 roku, obejmując nimi pięć pracowników jednego zespołu orzekającego z województwa podkarpackiego. Już na poziomie organizacyjnym pojawia się pierwsze ograniczenie, badana próba była mała i niereprezentatywna w skali całego kraju, dlatego uogólnianie wyników powinno być bardzo ostrożne i traktowane, jako pewne odzwierciedlenie pracy w zespołach orzekających. Wyniki badań dotyczą jednej jednostki, gdzie organizacja pracy, styl zarządzania i obciążenie zadaniowe, może się różnić od innych Zespołów. Przełom roku w sektorze jednostek samorządowych jest szczególnie intensywny, co mogło przełożyć się na wyniki uzyskane w badaniach.

Przeprowadzone wywiady z Paniąmi trwały od 30 do 60 minut i obejmowały pytania dotyczące dzieciństwa, relacji interpersonalnych oraz doświadczeń zawodowych. Tak szeroki zakres tematyczny pozwolił na uchwycenie kontekstu funkcjonowania, ale jednocześnie zwiększał ryzyko subiektywnej interpretacji zarówno po stronie badanych, jak i badacza (Yin, 2024). Obserwacja prowadzona równolegle była wartościowym uzupełnieniem, jednak jej charakter nie był w pełni ustrukturyzowany, co ogranicza możliwość porównywania zachowań między uczestnikami.

Zależność między wypaleniem zawodowym, cechami temperamentu a stylami radzenia sobie ze stresem były meritum tej pracy. Mimo zastosowanych standaryzowanych kwestionariuszy, wywiadu i obserwacji nie uchwyciono wszystkich zmiennych mających wpływ na uzyskane wyniki. W wywiadach pojawiały się sygnały dotyczące konfliktów interpersonalnych, zaburzonej komunikacji, rywalizacji czy braku zaufania, jednak nie przeprowadzono ich pogłębionej analizy. Tymczasem czynniki interpersonalne i organizacyjne, takie jak obciążenie pracą, kontrola, wspólnota czy wartości, są kluczowe dla rozwoju

wypalenia zawodowego (Maslach, Leiter, 2011). Warto by przeprowadzić w przyszłości badania uwzględniające analizę kultury organizacyjnej, atmosfery pracy, osobowość badanych czy typ klientów, z którymi pracują.

8. Wnioski końcowe

Przeprowadzone badania pozwoliły na wielowymiarowe spojrzenie na funkcjonowanie pracowników Powiatowego Zespołu do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności, ukazując złożoność zależności między cechami temperamentu, strategiami radzenia sobie ze stresem a poziomem wypalenia zawodowego. Wyniki jednoznacznie potwierdziły, że wypalenie zawodowe nie jest zjawiskiem jednorodnym, lecz procesem rozwijającym się na styku predyspozycji indywidualnych, relacji interpersonalnych oraz warunków organizacyjnych. W tym sensie uzyskane rezultaty wpisują się w ujęcie Maslach i Leitera (2011), zgodnie z którym chroniczne niedopasowanie między wymaganiami pracy a zasobami jednostki prowadzi do narastania objawów wypalenia.

Analiza poziomu wypalenia zawodowego pokazała, że wszystkie badane osoby doświadczają podwyższenia co najmniej jednego z jego wymiarów. Najsilniej ujawniały się wyczerpanie psychofizyczne oraz rozczarowanie pracą - komponenty, które według Erenkfeit i współautorów (2012) najczęściej pojawiają się w zawodach wymagających intensywnego kontaktu z ludźmi i podejmowania decyzji obarczonych odpowiedzialnością. Zróżnicowanie poziomu wypalenia w badanej grupie potwierdziło hipotezę 1 i wskazało, że doświadczenie to ma charakter indywidualny, zależny zarówno od cech osobowościowych, jak i od kontekstu pracy.

Wyniki dotyczące strategii radzenia sobie ze stresem okazały się bardziej złożone, niż zakładano. Wbrew hipotezie 2, w grupie nie dominował ani styl zadaniowy, ani unikowy. Ujawnił się raczej profil mieszany, w którym style zadaniowy, emocjonalny i unikowy występowały na poziomie umiarkowanym. Jedynie u Pani Apolonii styl emocjonalny był wyraźnie dominujący. Oznacza to, że pracownicy Zespołu korzystają z różnych strategii regulacji stresu, zależnie od sytuacji i aktualnych zasobów, co potwierdza złożoność procesów radzenia sobie w środowisku obciążonym presją i odpowiedzialnością.

Zależności między temperamentem a wypaleniem zawodowym okazały się zgodne z hipotezą 3. Cechy wysokiej reaktywności, takie jak reaktywność emocjonalna, perseweratywność i wrażliwość sensoryczna, sprzyjały wyższemu poziomowi wypalenia, co szczególnie widoczne było u Pani Aliny. Z kolei cechy niskiej reaktywności, takie jak wytrzymałość, aktywność, żwawość i rytmiczność, pełniły funkcję ochronną, co potwierdzają wyniki Pani Aurelii. Zależności te pozostają spójne z Regulacyjną Teorią Temperamentu (Strelau, 2008) oraz ustaleniami Tucholskiej (2009), wskazując, że temperament stanowi istotny filtr, przez który jednostka przetwarza obciążenia zawodowe.

Hipoteza 4 również znalazła potwierdzenie. Styl emocjonalny oraz styl unikowy współwystępowały z wyższym poziomem wypalenia, natomiast styl zadaniowy pełnił funkcję buforową. Pani Apolonia i Pani Alina, osoby o najwyższych wynikach w skali emocjonalnej, uzyskały jednocześnie najwyższe wyniki LBQ. Z kolei Pani Aurelia, u której dominuje styl zadaniowy, charakteryzowała się najniższym poziomem wypalenia. Wyniki te są zgodne z modelem stresu Lazarusa i Folkman (1984) oraz badaniami Endlera i Parkera (1990a), podkreślającymi, że sposób regulacji emocji ma kluczowe znaczenie dla długofalowego funkcjonowania zawodowego.

Hipoteza 5 została potwierdzona jedynie częściowo. Wysoka reaktywność emocjonalna sprzyjała stosowaniu stylu emocjonalnego, jednak zależność ta nie była jednoznaczna u wszystkich badanych. Druga część hipotezy zakładająca, że wysoka aktywność i wytrzymałość sprzyjają stylowi zadaniowemu, nie znalazła potwierdzenia. Wyniki wskazują, że zależność między temperamentem a strategiami radzenia sobie jest bardziej złożona i modulowana przez czynniki sytuacyjne oraz obciążenia pozazawodowe.

Hipoteza 6 została potwierdzona w pełnym zakresie. Najsilniejszymi predyktorami wypalenia okazały się wysoka reaktywność emocjonalna, styl emocjonalny oraz styl unikowy. Z kolei styl zadaniowy oraz cechy niskiej reaktywności pełniły funkcję ochronną. Zależności te były spójne we wszystkich analizowanych narzędziach diagnostycznych.

Wyniki badań własnych są zgodne z literaturą, która podkreśla, że wypalenie zawodowe rozwija się w wyniku współdziałania predyspozycji indywidualnych, relacji interpersonalnych oraz warunków organizacyjnych (Maslach, 2003; Maslach i Leiter, 2011). W badanej grupie szczególnie istotne okazały się czynniki środowiskowe: konflikty interpersonalne, zaburzona komunikacja, rywalizacja, brak zaufania oraz przeciążenie zadaniowe. Analiza czynników ryzyka wskazuje również, że praca w zespołach orzekających odbywa się w warunkach chronicznego przeciążenia organizacyjnego i finansowego. Dane GUS (2024) potwierdzają, że liczba spraw znacząco przewyższa możliwości kadrowe zespołów, a ponad 77% spraw przekracza ustawowe terminy. Tego typu środowisko sprzyja narastaniu wszystkich trzech komponentów wypalenia zawodowego.

8.1 Rekomendacje dla przyszłych badań

W świetle uzyskanych wyników zasadne wydaje się kontynuowanie badań nad wypaleniem zawodowym wśród pracowników administracji publicznej, zwłaszcza w instytucjach o wysokiej odpowiedzialności społecznej. W przyszłości warto objąć badaniem większą próbę, co pozwoliłoby na bardziej precyzyjne określenie zależności statystycznych oraz identyfikację czynników moderujących. Cennym kierunkiem byłoby również porównanie zespołów orzekających z różnych powiatów lub województw, aby ocenić wpływ lokalnych uwarunkowań organizacyjnych na poziom wypalenia.

Warto także uwzględnić zmienne organizacyjne, takie jak kultura pracy, styl zarządzania, jakość komunikacji czy obciążenie zadaniowe, które w niniejszym badaniu ujawniły się jako kluczowe, choć nie były mierzone kwestionariuszowo. Badania podłużne mogłyby dodatkowo uchwycić dynamikę wypalenia zawodowego i wskazać momenty krytyczne, w których interwencja jest najbardziej potrzebna. Połączenie metod ilościowych i jakościowych pozwoliłoby na pełniejsze zrozumienie doświadczeń pracowników.

8.2 Wskazówki dla praktyki psychologicznej

Wyniki badań wskazują na konieczność wdrożenia działań profilaktycznych i wspierających zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Osoby o wysokiej reaktywności emocjonalnej oraz dominującym stylu emocjonalnym wymagają szczególnego wsparcia w zakresie regulacji emocji. Pomocne mogą być treningi uważności, techniki oddechowe, praca z myślami automatycznymi oraz psychoedukacja dotycząca sposobów radzenia sobie ze stresem. Warto również wzmacniać styl zadaniowy, który pełni funkcję ochronną, poprzez trening planowania, priorytetyzacji i rozwiązywania problemów.

Na poziomie organizacyjnym kluczowe jest usprawnienie komunikacji, jasny podział obowiązków oraz adekwatne obciążenie pracą. Wprowadzenie regularnych spotkań zespołowych, superwizji, konsultacji oraz procedur przeciwdziałania konfliktom może znacząco obniżyć poziom napięcia interpersonalnego. Warto również wspierać budowanie zasobów społecznych - relacji opartych na zaufaniu, współpracy i wzajemnym wsparciu.

Wreszcie, istotne jest promowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Pracownicy powinni mieć możliwość regeneracji, odpoczynku i rozwijania aktywności pozazawodowych, co stanowi naturalną przeciwwagę dla obciążeń zawodowych. Szczególnie

osoby o wysokiej reaktywności emocjonalnej mogą korzystać z regularnych praktyk obniżających napięcie, takich jak ruch, kontakt z naturą czy aktywności twórcze.

BIBLIOGRAFIA

- Anczewska, M., Świtaj, P., i Roszczyńska, J. (2005). Wypalenie zawodowe. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14(2), 67–77.
- Aspinwall, L. G., i Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417–436.
- Basińska, B. A., Gruszczyńska, E., i Schaufeli, W. B. (2021). Polska adaptacja Metody Oceny Wypalenia Zawodowego (BAT PL) autorstwa Schaufeliego i współpracowników. *Psychiatria Polska*, 1–13. <https://doi.org/10.12740/PP/OnlineFirst/141563>
- Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych. (b.d.). *Instytucje orzekające, procedury orzekania, tryb i zasady*. <https://niepelnosprawni.gov.pl/baza-wiedzy/status-osoby-niepelnosprawnej/instytucje-orzekajace-procedury-orzekania-tryb-i-zasady/>
- Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych. (2025). *System orzecznictwa o niepełnosprawności w Polsce*. <https://niepelnosprawni.gov.pl/wp-content/uploads/2025/02/1.-System-orzecznictwa-o-niepelnosprawnosci-w-Polsce.pdf>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. SAGE Publications.
- Brzuszkiewicz, K., i Kasprzak, E. (2012). Temperamental traits and life and job satisfaction. *Polish Psychological Bulletin*, 43(1), 27–39.
- Buss, A., i Plomin, R. (1984). *Temperament: Early developing personality traits*. Lawrence Erlbaum.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., i Przybeck, T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of General Psychiatry*, 50(12), 975–990.
- Corr, P. J. (2004). Reinforcement sensitivity theory and personality. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 28(3), 317–332.
- Cyniak-Cieciura, M., Zawadzki, B., i Strelau, J. (2016). *Formalna charakterystyka zachowania – Kwestionariusz Temperamentu (FCZ-KT(R)): Wersja zrewidowana*. Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Czapska-Małecka, K. (2021). Wypalenie zawodowe jako wyzwanie dla polskiego prawa pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 62(5), 3–15.
- Dudek, B., Waszkowska, M., Hanke, W., i Merecz, D. (2004). *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*. Instytut Medycyny Pracy.

- Edelmann, R. J. (2003). *Konflikty w pracy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Eliasz, A. (1981). *Temperament a system regulacji stymulacji*. PWN.
- Endler, N. S., i Parker, J. D. A. (1990a). *Coping Inventory for Stressful Situations (CISS)*. Multi Health Systems.
- Endler, N. S., i Parker, J. D. A. (1990b). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844–854.
- Erenkfeit, K., Dudzińska, L., i Indyk, A. (2012). Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego. *Medycyna Środowiskowa – Environmental Medicine*, 15(3), 121–128.
- Folkman, S., i Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745–774.
- Gall, T. L., Charbonneau, C., Clarke, N. H., Grant, K., Joseph, A., i Shouldice, L. (2005). Understanding the nature and role of spirituality in relation to coping and health: A conceptual framework. *Canadian Psychology*, 46(2), 88–104.
- Główny Urząd Statystyczny. (2024). *Osoby niepełnosprawne w 2024 r.*
https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5487/26/7/1/osoby_niepe%lnosp%r%wne_w_2024_r..pdf
- Grab, S. (2000). Zmęczenie pracą czy zawodowe wypalenie. *Terapia – uzależnienia i współuzależnienia*, 4.
- Gray, J. A. (1964). The psychophysiological basis of introversion–extraversion. *Behaviour Research and Therapy*, 2(1), 1–14.
- Gray, J. A. (1982). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system*. Oxford University Press.
- Gray, J. A. (1991). The neuropsychology of temperament. In J. Strelau i A. Angleitner (Eds.), *Explorations in temperament* (s. 105–128). Springer US.
- Heszen, I. (2013). *Psychologia stresu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heszen-Celińska, I., i Sęk, H. (2020). *Psychologia zdrowia*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heszen-Niejodek, I. (2002). Znaczenie regulacyjnej teorii temperamentu w badaniach nad stresem psychologicznym. *Czasopismo Psychologiczne*, 8(1), 39–48.

- Hobfoll, S. E. (2006). *Stres, kultura i społeczność: Psychologia i filozofia stresu*. GWP.
- Hornowska, E. (2005). Psychobiologiczna koncepcja osobowości R. C. Cloningera i jej związki z regulacyjną koncepcją temperamentu J. Strelaua. *Czasopismo Psychologiczne*, 11(2), 131–142.
- Ipsos. (2024). *Ipsos World Mental Health Day 2024*. Ipsos Global Advisor.
<https://www.ipsos.com/pl-pl/spoleczenstwo-w-stresie-raport-o-zdrowiu-psychicznym-w-polsce>
- Jaros, R., i Zalewska, A. M. (2003). Reaktywność a zadowolenie z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica*, 7, 63–75.
- Jaworowska, A. (2014). *Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego LBQ*. Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Jurgilewicz, O. (2017). Stres i stresory w pracy wpływające na poczucie bezpieczeństwa pracownika. *Modern Management Review*, 22(4), 59–71.
<https://doi.org/10.7862/rz.2017.mmr.41>
- Karney, J. E. (2000). *Psychopedagogika pracy*. Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Kasprzak, E., i Skiba, K. (2019). Cechy temperamentu i charakteru a skłonność do kształtowania pracy. *Szkoła–Zawód–Praca*, 17, artykuł 11.
<https://doi.org/10.34767/SZP.2019.01.11> ([doi.org in Bing](#))
- Klimkiewicz, L., Nowacki, P., i Rączka, M. (2013). Definicja osoby niepełnosprawnej. W K. Jaśkowski (red.), *Meritum. Prawo pracy 2014* (s. 846). Wolters Kluwer.
- Lazarus, R. S. (1980). The stress and coping paradigm. In L. A. Bond i J. C. Rosen (Eds.), *Competence and coping during adulthood* (s. 28–74). University Press of New England.
- Lazarus, R. S. (1986). Paradygmat stresu i radzenia sobie. *Nowiny Psychologiczne*, 3–4, 2–39.
- Lazarus, R. S. (1987). Cognitive and coping processes in emotion. In R. S. Lazarus i S. Folkman, *Stress, appraisal, and coping* (s. 113–133). Springer.
- Lazarus, R. S., i Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lazarus, R. S., i Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141–169.
- Le Blanc, P., de Jonge, J., i Schaufeli, W. (2003). Stres zawodowy a zdrowie pracowników. In N. Chmiel (Ed.), *Psychologia pracy i organizacji* (pp. 170–173). GWP.

- Łosiak, W. (2007). *Natura stresu: Spojrzenie z perspektywy ewolucyjnej*. WUJ.
- Łukaszewski, W. (2015). Koncepcje sytuacji trudnych: krok naprzód, czy krok wstecz? *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 21(1), 33–38.
- Macko, M. (2007). Koszty psychologiczne zachowań antyspołecznych w środowisku pracy. In M. Strykowska (Ed.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne* (s. 208–214). Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Mańkowska, B. (2020). Klimat organizacyjny i poczucie stresu a wypalenie zawodowe wśród pracowników fizycznych. *Przegląd Psychologiczny*, 63(3), 381–412.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68–85). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198522799.003.0004>
- Maslach, C. (2000). *Burnout: The cost of caring*. Malor Books.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.
- Maslach, C., i Leiter, M. P. (2010). *Pokonać wypalenie zawodowe: Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*. Wolters Kluwer Polska.
- Maslach, C., i Leiter, M. P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym: Co zrobić ze stresem w organizacji* (M. Guzowska-Dąbrowska, Trans.; H. Sęk, Ed.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mehrabian, A. (1991). Outline of a general emotion based theory of temperament. In J. Strelau i A. Angleitner (Eds.), *Explorations in temperament* (s. 75–86). Plenum Press.
- Mehrabian, A., i Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT Press.
- Michalak, S. (2025). *Wypalenie zawodowe. Doświadczenia pracowników, ich potrzeby i oczekiwania wobec pracodawców* [baza danych online]. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-274-0>
- Międzyzakładowy Związek Zawodowy Związkowa Alternatywa Pracowników Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności. (2025). *O nas*. <https://zonzwiazek.pl/about>
- Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*. Difin.

- Ogińska-Bulik, N. (2008). Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych – rola inteligencji emocjonalnej. *Przegląd Psychologiczny*, 51(1), 69–85.
- Oleś, P. (1993). Zagadnienie stresu, kryzysu i radzenia sobie. *Roczniki Filozoficzne*, 41(4), 5–22.
- Pilch, I., i Turska, E. (2008). Propozycje pomocy w radzeniu sobie z zespołem wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, 14(1), 69–77.
- Pines, A. M. (2011). Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej. W H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (ss. 32–57). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piorunek, M., i Werner, I. (2018). Psychospołeczne czynniki ryzyka w środowisku pracy. *Studia Edukacyjne*, 48, 45–64. <https://doi.org/10.14746/se.2018.48.4>
- Reykowski, J. (1966). *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*. PWN.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 czerwca 2022 r. w sprawie wzoru oraz trybu wydawania i zwrotu kart parkingowych, Dz.U. 2022 poz. 1611. (2022). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220001611>
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 15 lipca 2003 r. w sprawie orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności, Dz.U. 2021 poz. 857 z późn. zm. (2021). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210000857>
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 18 grudnia 2007 r. w sprawie wykonywania badań specjalistycznych na potrzeby orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności, Dz.U. 2007 nr 250 poz. 1875. (2007). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20072501875>
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 28 listopada 2007 r. w sprawie warunków, sposobu oraz trybu gromadzenia i usuwania danych w ramach Elektronicznego Krajowego Systemu Monitoringu Orzekania o Niepełnosprawności, Dz.U. 2007 nr 228 poz. 1681. (2007). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20072281681>
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 lutego 2002 r. w sprawie kryteriów oceny niepełnosprawności u osób w wieku do 16 roku życia, Dz.U. 2002 nr 17 poz. 162 z późn. zm. (2002). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20020170162>

- Rusalov, V. M. (1989). Object related and communicative aspects of human temperament. *Personality and Individual Differences*, 10(8), 817–827.
- Santinello, M. (2008). *Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego – Link Burnout Questionnaire (LBQ)* (A. Jaworowska, adapt.). Pracownia Testów Psychologicznych PTP. (wyd. pol. 2014)
- Schaufeli, W. B., i Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256–262.
<https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Schwarzer, R. (2001). Stress, resources, and proactive coping. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 400–407.
- Schwarzer, R., i Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching for meaning. In S. J. Lopez i C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of positive psychological assessment* (s. 393–409). American Psychological Association.
- Schwab, D., i Cummings, L. L. (1983). Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją. W W. E. Scott i L. L. Cummings (Red.), *Zachowanie człowieka w organizacji* (T. 1, s. 184–285). PWN.
- Selye, H. (1960). *Stres życia*. PZWL.
- Sęk, H. (2012). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. PWN.
- Szewczuk, W. (1990). *Psychologia*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Strelau, J. (1974a). *Temperament i typ układu nerwowego*. PWN.
- Strelau, J. (1974b). Koncepcja temperamentu jako poziomu energetycznego i charakterystyki czasowej zachowania. In J. Strelau (Red.), *Rola cech temperamentalnych w działaniu* (pp. 9–26). Ossolineum.
- Strelau, J. (1992). *Badania nad temperamentem*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Strelau, J. (2002). *Psychologia różnic indywidualnych*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Strelau, J. (2006). *Temperament jako regulator zachowania. Z perspektywy półwiecza badania*. GWP.
- Strelau, J. (Red.). (2007). *Psychologia. Podręcznik akademicki* (T. 3). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Strelau, J. (2008). *Temperament jako regulator zachowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Strelau, J. (2009). *Psychologia temperamentu*. PWN. <https://libra.ibuk.pl/reader/psychologia-temperamentu-jan-strelau-1555>

Strelau, J. (2009). *Temperament jako regulator zachowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Strelau, J. (2014). *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Strelau, J., i Jaworowska, A. (2020). *Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS* (wyd. 4). Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

Śleszyński, D., i Wiśniewski, A. (1977). Z zagadnień psychologii. *Studia Philosophiae Christianae ATK*, 13(2).

Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Schreurs, P. J. G., Schaufeli, W. B., de Boer, E., Sepmeijer, K. J., i Watterz, C. (2003). Stress management interventions in the Dutch domiciliary care sector: Findings from 81 organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 297–325. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.297>

Tomaszewski, T. (1963). *Wstęp do psychologii*. PWN.

Tomaszewski, T. (1982). *Psychologia*. PWN.

Tucholska, S. (2001). Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: Etapy rozwoju. *Przegląd Psychologiczny*, 44(3), 301–317.

Tucholska, S. (2009). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli*. Wydawnictwo KUL.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 2025 poz. 913 z późn. zm. (2025).

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20250000913>

Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego, Dz.U. 2025 poz. 1691. (2025). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20250001691>

Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym, Dz.U. 2024 poz. 1251 z późn. zm. (2024). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20240001251>

Wilczek-Rużyczka, E. (2014). *Wypalenie zawodowe a empatia u lekarzy i pielęgniarzek*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Yin, R. K. (2024). *Studium przypadku w badaniach naukowych: Projektowanie, metody i zastosowania* (J. Gilewicz, Tłum.). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Zalewska, A. M. (2003). *Dwa światy: Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*. Academica Wydawnictwo SWPS.
- Zalewska, A. M. (2011). Stanowisko pracy, reaktywność i płeć jako wyznaczniki zadowolenia z pracy. W M. Marszał-Wiśniewskiej i J. Strelaua (Red.), *Uwikłany temperament* (s. 169-198). Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Zawadzki, B., Strelau, J. (1999). Społeczno przedmiotowe zróżnicowanie temperamentu. *Przegląd Psychologiczny*, 42(3), 7–25.
- Zentner, M., i Shiner, R. L. (2012). Temperament and personality in childhood. In M. Zentner i R. L. Shiner (Eds.), *Handbook of temperament*. Guilford Press.
- Zimbardo, P. G., i Gerrig, R. J. (2012). *Psychologia i życie* [E-book]. Wydawnictwo Naukowe PWN. Dostęp: 14 maja 2026. <https://libra.ibuk.pl/reader/psychologia-i-zycie-philip-g-zimbardo-richard-j-43918>
- Zuckerman, M. (1984). *Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Zuckerman, M. (1994). *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*. Cambridge University Press.
- Zuckerman, M. (2005). Psychobiology of personality. In O. P. John, R. W. Robins, i L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality* (pp. 73–94). Guilford Press.
- Zuckerman, M. (2007). *Sensation seeking and risky behavior*. American Psychological Association.

SPIS TABEL

Tabela 1: Ogólna charakterystyka osób biorących udział w badaniu (N=5)	121
Tabela 2: Wyniki przeliczeniowe w stenach dla poszczególnych skal LBQ (prawdopodobieństwo 85 %)	122
Tabela 3: Wyniki przeliczeniowe w stenach dla poszczególnych skal CISS (prawdopodobieństwo 85%)	123
Tabela 4 : Porównanie wyników uzyskanych w poszczególnych skalach CISS wyrażone w stenach (prawdopodobieństwo 85%)	124
Tabela 5 : Interpretacja psychometryczna uzyskanych wyników we wszystkich skalach FCZ - KT (R) (prawdopodobieństwo 85%)	125
Tabela 6 : Struktura temperamentu wg Strelaua – tabela zbiorcza	126
Tabela 7: Zestawienie wyników przeliczeniowych skali temperamentu FCZ – KT (R) oraz poziomu wypalenia zawodowego LBQ (N=5)	132
Tabela 8: Korelacja jakościowa między cechami temperamentu FCZ-KT(R) a wypaleniem zawodowym LBQ (N =5)	133
Tabela 9 : Porównanie wyników przeliczeniowych stylów radzenia sobie ze stresem (CISS) wyrażonych w stenach oraz wyników przeliczeniowych poziomu wypalenia zawodowego (LBQ) wyrażone w stenach (N=5)	134

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1: Zależność hipotetyczna między temperamentem a różnymi aspektami stresu	19
Rysunek 2 : Etapy procesu wypalenia zawodowego według J. Edelwicha i A. Brodsky’ego	41
Rysunek 3 : Model rozwoju wypalenia zawodowego Maslach i Goldberg (1998, za: Santinello,2008) ...	43
Rysunek 4 : Struktura wewnętrzna Powiatowych Zespołów do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności..	53
Rysunek 5 : Zasada dwuinstancyjności postępowania orzeczniczego	56

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1 Wymiary wypalenia zawodowego LBQ wyrażone w stenach u osób badanych129

Wykres 2 Wyniki przeliczeniowe w stenach dla poszczególnych skal CISS (prawdopodobieństwo 85%)130