

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS**

**ALINA SIRVYDĖ  
SOCIALINIO DARBO MAGISTRANTŪROS IŠTĚSTINĖS STUDIJOS**

**PROFESINIO PERDEGIMO PREVENCIJA IR ĮVEIKA SOCIALINIAME DARBE**

**Magistro baigiamasis darbas**

Darbo vadovas: *Prof. dr. Violeta Jegelevičienė*

Vilnius, 2024 m.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	3
ĮVADAS.....	4
1. PERDEGIMO SINDROMAS SOCIALINIAME DARBE.....	6
1.1. Profesinio perdegimo samprata.....	6
1.2. Socialinių darbuotojų perdegimo ypatumai .....	10
1.3. Perdegimo sindromo apraiškos tarp socialinių darbuotojų .....	12
2. PROFESINĮ PERDEGIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI.....	16
2.1. Perdegimą lemiantys veiksniai.....	16
2.2. Asmens ir darbo suderinamumo įtaka perdegimui.....	19
3. PERDEGIMO SINDROMO PREVENCIJA IR ĮVEIKA .....	23
3.1. Į asmenį orientuoti prevencijos ir įveikos būdai .....	23
3.2. Į darbo aplinką orientuoti prevencijos ir įveikos būdai.....	28
3.3. Įsitraukimo didinimas, kaip perdegimo prevencija .....	31
4. PROFESINIO PERDEGIMO PREVENCIJOS IR ĮVEIKOS BŪDŲ TARP SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ TYRIMAS .....	34
4.1. Empirinio tyrimo metodologija.....	34
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	40
4.2.1. Perdegimo raiška socialiniame darbe.....	41
4.2.2. Perdegimo prevencija: organizaciniai būdai .....	45
4.2.3. Perdegimo prevencija: asmeniniai būdai.....	49
4.2.4. Perdegimo įveika.....	52
4.3. Į individą nukreiptas perdegimo prevencijos modelis.....	55
DISKUSIJA.....	57
IŠVADOS.....	62
REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	67
SANTRAUKA .....	73
SUMMARY .....	74
PRIEDAI .....	75

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> C. Maslach profesinio perdegimo fenomeno modelis .....	7
<b>2 pav.</b> Perdegimo dimensijos pagal Kopenhagos perdegimo skalę (CBI).....	10
<b>3 pav.</b> Socialinių darbuotojų, dirbančių priklausomybės ligų reabilitaciniuose centruose, profesinio perdegimo sindromo apraiškos.....	14
<b>4 pav.</b> Veiksniai, galintys turėti įtakos profesinio perdegimo sindromo procesui.....	16
<b>5 pav.</b> AW (angl. areas of work-life model) darbo ir gyvenimo sričių perdegimo modelis.....	20
<b>6 pav.</b> Rūpinimosi savimi technikos .....	25
<b>7 pav.</b> Holistinė rūpinimosi savimi sistema .....	26
<b>8 pav.</b> Tyrimo loginė schema.....	34
<b>9 pav.</b> Duomenų analizės schema .....	38
<b>10 pav.</b> Perdegimo raiška socialiniame darbe: patirtys, rizikos veiksniai, vadovų perdegimas .....	41
<b>11 pav.</b> Perdegimo prevencijos organizacinių būdų medis.....	45
<b>12 pav.</b> Perdegimo prevencijos asmeninių būdų medis .....	50
<b>13 pav.</b> Perdegimo įveikos būdai .....	53
<b>14 pav.</b> Į individą nukreiptas perdegimo prevencijos modelis .....	55

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b> Socialinių darbuotojų perdegimo sindromo apraiškos .....	13
<b>2 lentelė</b> Tyrimo duomenų lentelė: temos, kategorijos, subkategorijos .....	40

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

<b>PRIEDAS Nr. 1</b> Tyrimo instrumentai.....	75
<b>PRIEDAS Nr. 2</b> Turinio analizės su programa „Taguette“ pavyzdžiai (ekrano kopijos).....	77
<b>PRIEDAS Nr. 3</b> Akademinio sąžiningumo deklaracija.....	79

## IVADAS

**Aktualumas.** Perdegimo sindromas laikomas šiuolaikinės visuomenės liga. (Brijová ir kt., 2022). Socialinis darbas patenka tarp trijų labiausiai perdegti linkusių profesijų (Pacevičius, 2006; Vaicekauskienė, 2014; Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). Dėl nuolatinio kontakto su klientais, jų problemomis ir rūpesčiais, profesinis nuovargis tampa viena aktualiausių socialinio darbo profesinės raidos problemų, o jei sudėtingose situacijose išskylantis stresas neįveikiamas, kyla perdegimo sindromo grėsmė. (Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). JAV atliktas reprezentatyvus tyrimas, naudojant Maslach Burnout Inventory (MBI) skalę, parodė, kad 75 proc. praktikuojančių socialinių darbuotojų yra patyrę profesinį pardegimą (Siebert, 2006). Lietuvos organizacijose atlikto tyrimo duomenimis, perdegimo sindromą socialiniame darbe išgyveno daugiau nei pusė apklaustųjų (Vaicekauskienė, 2014). 2023 m. Lietuvos socialinių darbuotojų asociacijos (LSDA) užsakymu atliktas tyrimas parodė, kad 83 proc. socialinių darbuotojų norėtų stiprinti emocinį atsparumą, 76 proc. – atpažinti profesinį perdegimą (Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija, 2023). Taigi savo profesinėje praktikoje socialiniai darbuotojai susiduria su profesinio perdegimo grėsme. O jo poveikis yra aktualus ir gali turėti ilgalaikių neigiamų pasekmių ne tik atskiriems individams, jų šeimoms, bet ir organizacijų veiklai, o turint galvoje socialinio darbo misiją – dar plačiau – visuomenės gerovei.

**Ištirtumas.** Perdegimo sąvoka ir tema moksliniuose tyrimuose palyginus nauja – ji vystoma apie penkis dešimtmečius nuo pradininkų H. Freudemberger (1974) ir C. Maslach (1976) darbų, kuriuose pirmą kartą pavartota perdegimo sąvoka (angl. burn-out) ir identifikuoti jo požymiai (Maslach ir Schaufeli, 1993). Iki pat šių dienų C. Maslach kartu su kitais mokslininkais, M. P. Leiter, W. B. Schaufeli ir kt., aktyviai tyrė ir publikavo daug tyrimų, skirtingais pjūviais nagrinėjančių perdegimą, jo priežastis, pasekmes, prevenciją, įveiką. Vienas iš jų darbų rezultatų – sukurtas darbo – gyvenimo suderinamumo (AW) modelis, kuriuo aiškinama, kad kuo didesnis suvokiamas nesuderinamumas arba neatitikimas tarp asmens ir darbo, tuo didesnė perdegimo tikimybė; ir atvirkščiai, kuo didesnis suvokiamas atitikimas, tuo didesnė ištraukimo į darbą tikimybė (Leiter ir Maslach, 2003; Maslach, 2017). Be to, 9-ojo dešimtmečio pradžioje sukurta Maslach Burnout Inventory (MBI) skalė (Maslach ir Jackson, 1981) tapo reikšmingu pagrindu tolimesniems perdegimo tyrimams visame pasaulyje ir vis dar plačiai naudojama šiandien. Danų mokslininkai taip pat sukūrė alternatyvų įrankį – Kopenhagos perdegimo skalę (Kristensen ir kt., 2005).

Lietuvoje perdegimo tyrimai aktyviau atliekami apie penkiolika metų. S. Raižienė ir A. Bakšytė (2010) tyrė perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajas; V. Kavaliauskienė ir R. Balčiūnaitė (2014) – profesinį perdegimą ir jo raišką socialinio darbo profesionalizacijos kontekste; V. Vaicekauskienė (2014) – įveikos ir prevencijos prielaidas socialiniame darbe; R. Vaičiūtė ir S. Račkauskienė (2018) – perdegimo sindromo prevenciją, teikiant paslaugas socialinės rizikos šeimoms; V. Gudžinskienė ir A. Pozdniakovas (2020, 2021) – socialinių

darbuotojų, dirbančių priklausomybės ligų reabilitacijos bendruomenėje, profesinio perdegimo sindromo raišką ir organizacines sindromą lemiančias priežastis; G. Tolutienė ir I. Zubrickienė (2022) – socialinių darbuotojų požiūrio į kvalifikacijos tobulinimą ir profesinio perdegimo sąsajas, įveikos būdus.

**Naujumas.** Nors Lietuvoje ir užsienyje atlikta įvairių tyrimų apie profesinį perdegimą, reiškinys nėra tirtas tarp nacionalinius apdovanojimus ar padėkas gavusių socialinių darbuotojų. Šiame darbe atskleidžiami perdegimo prevencijos ir įveikos būdai, remiantis autentiškais tokių darbuotojų patirtimis. Ši tikslinė grupė pasirinkta remiantis prielaida, kad jų ypatingi profesiniai pasiekimai rodo unikalias darbo organizavimo ir emocinės sveikatos valdymo praktikas, vertas ištyrimo.

**Mokslinė problema ir probleminiai klausimai.** Socialinis darbas – viena iš sričių, kuriose profesinis perdegimas patiriamas dažniausiai. Tiesioginis darbas su žmonėmis, problemų kompleksiskumas, visuomenės spaudimas lemia, kad socialiniai darbuotojai susiduria su padidinta rizika perdegti. O perdegę darbuotojai nepajėgūs teikti kokybiškas paslaugas. Todėl svarbu ieškoti efektyviausių būdų, geriausių praktikų, kaip socialines paslaugas teikiančios organizacijos ir patys darbuotojai gali užtikrinti perdegimo prevenciją ar įveikti jo požymius. Keliami probleminiai klausimai: Kokios individualios ir organizacinės priemonės efektyviausiai padeda išvengti profesinio perdegimo ar įveikti jį? Kokius perdegimo prevencijos ir įveikos būdus pasitelkia nacionalinius apdovanojimus ir padėkas gavę socialiniai darbuotojai?

**Objektas** – profesinio perdegimo prevencija ir įveika socialiniame darbe.

**Tikslas.** Atskleisti socialinių darbuotojų profesinio perdegimo prevencijos ir įveikos būdus.

**Uždaviniai:**

1. Išnagrinėti profesinio perdegimo sindromo sampratą ir apraiškas socialiniame darbe;
2. Išnagrinėti pagrindines profesinio perdegimo sindromo priežastis;
3. Teoriškai išanalizuoti profesinio perdegimo sindromo prevencijos ir įveikos būdus tarp socialinių darbuotojų;
4. Atskleisti profesinio perdegimo prevencijos ir įveikos būdus, remiantis nacionalines padėkas ir apdovanojimus gavusiųjų socialinių darbuotojų patirtimis.

**Tyrimo metodai.** Tyrime naudojami teoriniai ir empiriniai metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė; apibendrinimo, sisteminimo, lyginimo metodai; giluminis interviu su nacionalinę padėką gavusiu socialiniu darbuotoju, siekiant geriau suprasti praktinius temos aspektus ir geriau pasirengti focus grupei; focus grupės diskusija, siekiant surinkti empirinio tyrimo medžiagą, išsiaiškinti kokiuss profesinio perdegimo prevencijos ir įveikos būdus pasitelkia nacionalines padėkas ar apdovanojimus pelnę socialiniai darbuotojai, surinkti jų nuomonių įvairovę. Surinkti duomenys analizuojame content analizės būdu.

# 1. PERDEGIMO SINDROMAS SOCIALINIAME DARBE

## 1.1. Profesinio perdegimo samprata

Mokslinės literatūros (Freudemberger, 1974; Maslach, ir Schaufeli, 1993) analizė rodo, kad perdegimo sindromo tyrimai prasidėjo maždaug prieš 50 metų. Daugelyje šaltinių šios temos tyrinėjimų pradininku laikomas H. Freudemberger, kuris 1974 m. panaudojo perdegimo sąvoką profesiniam išsekimui, pervargimui dėl pernelyg didelių darbo reikalavimų, apibūdinti. Jis priskyrė perdegimui tokius fizinius požymius, kaip: išsekimas ir nuovargis, užsitęsęs peršalimas, dažni galvos skausmai, virškinimo trakto sutrikimai, nemiga, dusulys ir elgesio požymius: greitos pykčio, susierzinimo, nusivylimo reakcijos, sunkumai sulaikyti jausmus, įtarumas, paranojiškos būsenos, visagalybės jausmas, pernelyg didelis pasitikėjimas savimi, galimas piktnaudžiavimas raminaisiais ar psichoaktyviais medžiagomis, griežtumas, užsispyrimas, nelankstumas, pokyčių vengimas, neigiamas požiūris, kritika, prislėgtumas, užsisklendimas savyje, asmeninio gyvenimo praradimas (Freudemberger, 1974). Viena žymiausių perdegimo tyrėjų – C. Maslach – apibrėžia jį kaip psichologinį sindromą, apimančią užsitęsusias reakcijas į stresą keliančius veiksniai darbo vietoje. Taip pat perdegimas apima chronišką įtampą, kurią sukelia darbuotojo ir darbo neatitikimas, nesuderinamumas (Maslach, 2003). Profesinis perdegimas apibrėžiamas ir kaip fizinis, emocinis, protinis išsekimas, atsirandantis dėl ilgalaikių, emociškai sudėtingų situacijų darbe. (Schaufeli ir Greenglass, 2001). Daugelis autorių pabrėžia, kad tai yra užsitęsusi, o ne trumpalaikė būseną (Schaufeli ir Greenglass, 2001; Maslach, 2003; McFadden ir kt., 2015; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). Pagrindiniais perdegimo dėmenimis laikomi nuovargis ir išsekimas. Nors populiariau perdegimą lyginti su išsekusia baterija, mokslininkai pabrėžia, kad perdegimo fenomene svarbus ne tik išsekimo ir nuovargio aspektas, bet ir simptomų sąsaja su darbu bei konkrečiau – darbu su klientais. (Kristensen ir kt., 2005). Laikytina, kad profesinį perdegimą lemia ne stresas bendraja prasme, o stresas, kylantis iš ilgalaikio, įtempto bendravimo darbo kontekste (Pacevičius, 2006). 2019 m. Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) įtraukė perdegimo sindromą į 11-ąją Tarptautinės ligų klasifikacijos redakciją<sup>1</sup> kaip profesinį reiškinį, turintį įtakos sveikatos būklei ir kreipimuisi į sveikatos priežiūros įstaigas, tačiau jis neklasifikuojamas kaip sveikatos būklė. PSO apibrėžia perdegimą, kaip sindromą, kurį lemia nesėkmingai valdomas lėtinis stresas darbo vietoje (PSO, 2019). Į šį apibrėžimą įtraukti ir C. Maslach (2003) išskirti trys perdegimo pasireiškimo aspektai: 1) energijos išsekimo arba išsekimo jausmas; 2) padidėjęs atsiskyrimas nuo darbo arba negatyvūs ir ciniški jausmai darbo atžvilgiu (depersonalizacija); 3) sumažėjęs profesinis veiksmingumas. Reiškinių aktualumą parodo tai, kad PSO paskelbė savo ketinimus rengti įrodymais

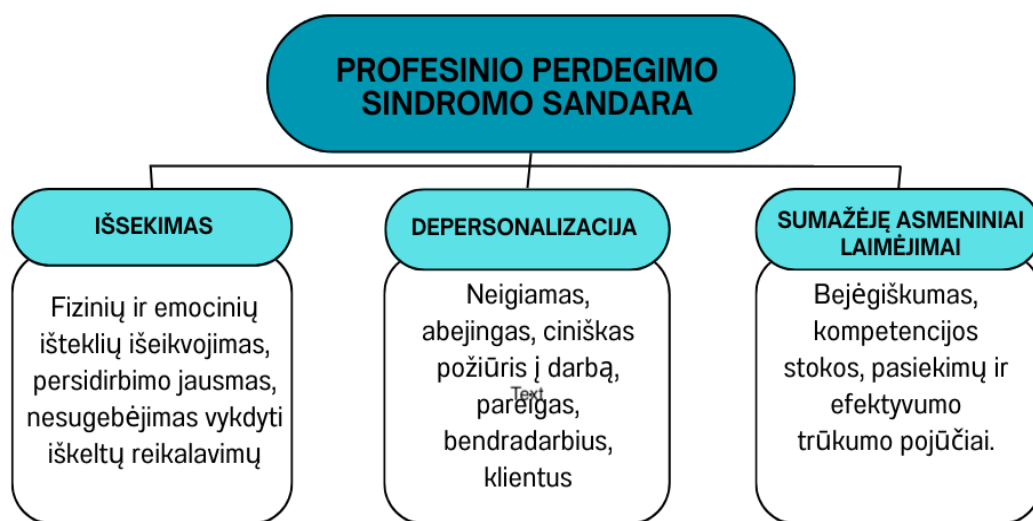
---

<sup>1</sup> <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

pagrįstas gaires psichinei gerovei darbo vietoje didinti (PSO, 2019; Ravalier ir kt., 2021; Mack, 2022). Mokslininkai pabrėžia, kad perdegimas ypač būdingas profesijoms, kuriose dirbama su žmonėmis ir rūpinamasi jais (Freudenberger, 1974; Maslach, 2003; Pacevičius, 2006; Vaicekauskienė, 2014; Mack, 2022;). T. S. Kristensen ir kt. (2005) pažymi, kad perdegimą patyrę informantai palaiipsniui atsistato, jų savijauta pagerėja. Vadinasi, perdegimas nėra procesas, kurio metu situacija blogėja negrįžtamai. Šiuo požiūriu terminas „perdegimas“ (angl. burn-out) yra gana klaidinantis, nes jis reiškia vienpusį procesą (Kristensen ir kt., 2005). Vadinasi, kalbant apie perdegimą, reikia turėti galvoje ir jo įveikos galimybes. Socialiniai darbuotojai, patiriantys perdegimo požymius, gali juos įveikti.

Pasak Maslach (2003), pažymėtina, kad perdegimo, kaip socialinės problemos, svarba tiek darbuotojų, tiek ekspertų aplinkose identifikuota gerokai iki jam tampant sistemiškai mokslininkų tiriamu objektu. Taigi, perdegimo tyrimai prasidėjo nuo realios socialinės problemos, o ne nuo mokslo teorijų, t. y., inicijuoti iš apačios į viršų, o ne nuleisti iš viršaus į apačią. Tokios trajektorijos privalumas yra tas, kad perdegimo tyrimai buvo aiškiai pagrįsti realiomis žmonių patirtimis darbo vietoje, o tai lėmė išsamų šio fenomeno aplinkos konteksto supratimą ir naujų idėjų atsiradimą intervencijai. (Maslach, 2003). Šiuo darbu taip pat siekiama atskleisti įveikos ir prevencijos būdus remiantis socialinių darbuotojų patirtimis, atskleidžiant ir susisteminant praktikoje sutinkamas aplinkybes ir naudojamus metodus.

C. Maslach su kitais tyrėjais sukūrė daugiamatį perdegimo fenomeno modelį, kuriame išskiriami trys esminiai atsako į stresą aspektai: 1) emocinis išsekimas, 2) cinizmas ir atsiskyrimas nuo darbo arba depersonalizacija bei 3) neefektyvumo ir nepakankamų pasiekimų jausmas (žr. 1 pav.).



1 pav. C. Maslach profesinio perdegimo fenomeno modelis

Šaltinis: sudaryta pagal Kavaliauskienę ir Balčiūnaitę, 2014, p. 22.

C. Maslach aiškina daugiamačio perdegimo modelio svarbą tuo, kad jis neapsiriboja tradiciniu dėmesiu tik į individualią streso patirtį, bet įtraukia ją į socialinį kontekstą (Maslach, 2003). Ši tarpasmeninė sistema atsirado iš ankstyvųjų slaugos ir paslaugų teikimo sričių tyrimų, kur darbo esmę sudarė santykiai tarp paslaugų teikėjo ir gavėjo. Šis tarpasmeninis darbo kontekstas reiškė, kad nuo pat pradžių, perdegimas buvo tyrinėjamas ne tiek, kaip individuali reakcija į stresą, o veikiau atsižvelgiant į individo santykius su kitais žmonėmis darbo vietoje. Be to, šis tarpasmeninis kontekstas fokusavo dėmesį į individo emocijas, motyvus ir vertybes, kuriomis grindžiamas jo darbas (Maslach, 2003).

**Emocinis išsekimas** apibūdinamas, kaip emocinės energijos, reikalingos darbui atlikti, išsekimas (Faison-Hewlin, 2009, cit. Iš Wilson, 2016). Taip pat jis gali pasireikšti fizinėmis problemomis, atsiradusioms dėl padidėjusio streso ar psichologinio išsekimo (Wilson, 2016). Mokslininkai V. Gudžinskienė ir A. Pozdniakovas (2020) papildo, kad išsekimą patiriantis asmuo jaučia, jog negeba įgyvendinti jam keliamų reikalavimų, susiduria su įtampa, frustracija, jam sunku imtis veiklų ar bendrauti.

**Cinizmas/Depersonalizacija** pasireiškia, kai asmuo nebeskiria savo jėgų ir energijos darbinės aplinkos reikalavimams atitikti – jis emociškai atsiriboja nuo darbo, nebeteikia jam dėmesio, nesirūpina savo pareigomis taip, kaip anksčiau. Darbuotojas tarsi atsiskiria nuo aplinkos (Wilson, 2016). Taip pat jis emociškai atsitraukia ir šaltai bendrauja profesinėje veikloje. Tam tikra prasme ši sąvoka gali būti apibūdinama kaip siekis apsaugoti nuo nusivylimo ir išsekimo. (Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020).

Tai, ką C. Maslach apibrėžė „**Neefektyvumo ir nepakankamų pasiekimų jausmu**“, kiti autoriai įvardina kaip Savirealizacijos bei veiksmingumo mažėjimą (Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020) ar sumažėjusiais asmeniniais laimėjimas (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014). Asmuo suvokia save kaip nekompetentingą, negebantį pasiekti rezultatų, neproduktyvų. Pasal V. Gudžinskienės ir A. Pozdniakovo (2020), sumažėja asmens gebėjimas dirbti sėkmingai, jis nusivertina asmeninius pasiekimus ir jų svarbą profesinėje veikloje, sumenkėja jo pasitikėjimas savimi.

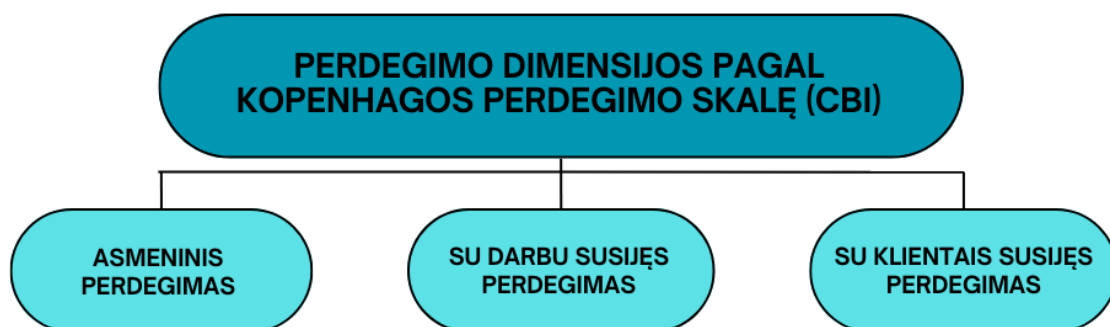
Emocinis išsekimas yra pagrindinis ir pirminis profesinio perdegimo sindromo komponentas, po kurio išsivysto kiti du aspektai: cinizmas/depersonalizacija – nukreiptas į kitus, asmeninių laimėjimų sumažėjimas – nukreiptas į save (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Tolutienė ir Zubrickienė, 2022).

Trys perdegimo dimensijos skirtingais būdais yra susijusios su darbo vietos kintamaisiais. C. Maslach (2003) aprašo, kad išsekimas ir cinizmas (depersonalizacija) paprastai atsiranda dėl per didelio darbo krūvio ir socialinio konflikto, o neefektyvumo jausmas dažniau kyla dėl darbui atlikti reikalingų išteklių trūkumo, pavyzdžiui, reikalingos informacijos, įrankių, priemonių, laiko. Skirtingi šių trijų dimensijų deriniai gali lemti skirtingus darbo patirties ir perdegimo rizikos modelius. Pasak



C. Maslach (2003), viena darbinė situacija gali būti susijusi su daugybe sunkių darbinių santykių su bendradarbiais, o iš jos atsiranda išsekimas ir cinizmas (depersonalizacija), tačiau ta pati situacija gali suteikti geras galimybes sėkmingiems rezultatams ir kelti efektyvumo jausmą. Kitoje situacijoje darbas gali būti susijęs su daugybe didelių darbo reikalavimų, keliančių išsekimą ir cinizmą, o kartu, aiškių tikslų trūkumas gali kelti neefektyvumo jausmą. Šie ir kiti galimi modeliai parodo darbo aplinkos kompleksiskumą ir jo skirtingą poveikį asmenims (Maslach, 2003). Pasak C. Maslach (2003), remiantis trijų dimensijų modeliu, efektyvios intervencijos prieš perdegimo sindromą turi būti formuojamos atsižvelgiant į šias dimensijas, pavyzdžiui, keliant klausimus apie tai, kokie pokyčiai sumažintų išsekimo riziką ar padidintų efektyvumo, pasiekimų jausmą.

Atliekant perdegimo srities tyrimus bei testavimus, diagnozavimą, pasaulyje plačiai naudojamas Maslach perdegimo skalės įrankis (Maslach Burnout Inventory (MBI), sukurtas 1981 m. (Maslach ir Leiter, 2022)). MBI klausimynas yra paremtas aukščiau detaliam aprašytu trijų dimensijų modeliu. Danų mokslininkai šią plačiai naudojamą skalę sukritikavo (Kristensen ir kt., 2005). Jų teigimu, MBI skalė pasirodė nepakankamai tiksli dėl šešių priežasčių: 1) kuriant MBI, preziumuota, kad perdegimas – tik su žmonėmis dirbančių profesijų problema, tad atitinkamai siaurai formuluoti ir klausimai; 2) ne iki galo korektiška sąsaja tarp trijų dimensijų: išsekimo, depersonalizacijos ir asmeninių pasiekimų, koncepcijos ir klausimyno; 3) depersonalizacija – įveikos strategija, o asmeninių pasiekimų mažėjimas – pasekmė, šios dimensijos nelaikytinos perdegimo turiniu, nors ir svarbios perdegimui; 4) klausimai pasirodė kultūriškai nepriimtini Danijos auditorijai, pavyzdžiui formuluotės „kartais žiūriu į klientus, kaip į objektus“ ar „elgiuosi su jais, kaip su daiktais“ daliai respondentų sukėlė pyktį, kai kurie klausimai pasirodė „pernelyg amerikietiški“. Tad autoriai atkreipia dėmesį į kultūrinių skirtumų ir vertimo svarbą adaptuojant tarptautinius klausimynus; 5) MBI kūrėjai, sukūrę praplėstą įrankį MBI-GS, orientuotą ne tik į padedančias profesijas, naujojoje versijoje pateikė pakeistas formuluotes (emocinis išsekimas tapo išsekimu, cinizmas – depersonalizacija, asmeniniai pasiekimai – saviveiksmingumu), tačiau jų neapaaikšino naujai ir neaprašė kokių pagrindų pakeitė klausimų skaičių ir pobūdį; 6) MBI yra mokamas ir prieinamas komerciniais pagrindais, pilnas klausimynas nepublikuotas moksliniuose žurnaluose, kas minėtiems Danijos tyrėjams pasirodė nepriimtina (Kristensen ir kt. 2005). Tad šie mokslininkai parengė kitą įrankį – Kopenhagos perdegimo klausimyną (angl. Copenhagen Burnout Inventory, CBI), kuri sudaro trys dimensijos: asmeninis perdegimas, su darbu susijęs perdegimas ir su klientais susijęs perdegimas. Klausimai apie asmeninį perdegimą buvo suformuluoti taip, kad į juos galėtų atsakyti visi žmonės. Su darbu susijusio perdegimo klausimai orientuoti į respondentus dirbančius apmokamą darbą. Su klientais susiję klausimai skirti dirbantiems su klientais, pavyzdžiui, pacientais ar studentais (Kristensen ir kt., 2005). Tokiu būdu šie mokslininkai įvedė alternatyvų perdegimo dimensijų modelį (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Perdegimo dimensijos pagal Kopenhagos perdegimo skalę (CBI)

Šaltinis: sudaryta pagal Kristensen ir kt., 2005

Apžvelgus skirtingų mokslininkų apibrėžimus ir darbus perdegimo tema, pastebimas ilgalaikiškumo aspekto atsikartojimas – t. y., perdegimas – tai užsitęsęs, ne trumpalaikis reiškinys. Taip pat pasikartojantis motyvas skirtinguose apibrėžimuose tas, kad perdegimas būdingas toms profesijoms, kuriose darbas yra tiesiogiai susijęs su žmonėmis, dirbama tiesiogiai su klientais. Tad problema aktuali socialinio darbo profesijos atstovams. Dažniausiai įvairių mokslininkų išskiriami tokie perdegimo požymiai, kaip: nuovargis, išsekimas, abejingas požiūris į darbą, bendradarbius, klientus, sumažėjęs profesinis veiksmingumas. Šie požymiai įeina ir į trijų dimensijų perdegimo sindromo modelį, kurį sudaro: 1) Emocinis išsekimas, 2) Depersonalizacija, 3) Profesinio veiksmingumo sumažėjimas.

## 1.2. Socialinių darbuotojų perdegimo ypatumai

Socialinio darbo specifika lemia, kad darbo sąlygos yra sudėtingos, sprendžiamos situacijos nevienareikšmės, o problemos kompleksinės. Dažnai streso šaltinis yra pats darbo pobūdis, nes jis reikalauja tiesioginio kontakto su žmonėmis, jų nepasitenkinimu, neretai susiduriama su neaiškiais klientų reikalavimais ar agresyviu elgesiu (Hricová, 2020). Socialiniai darbuotojai skiria savo profesinį gyvenimą teikti paslaugas tiems, kurie yra pažeidžiami, nepakankamai aprūpinti, neprivilegiuoti ar kaip nors kitaip kenčiantys. Tačiau daugelis socialinių darbuotojų yra nepasirengę nuolatiniam kasdieniam susidūrimui su klientais ir jų emociškai varginančiais pasakojimais apie psichosocialines problemas (Newell, 2020). Socialiniams darbuotojams svarbu ne tik žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kompetencija, pozityvi nuostata, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, bet ir gebėjimas atlaikyti psichologinį bendravimo ir bendradarbiavimo krūvį, energingumas, iniciatyvumas, empatija, ištvermė, tikslo siekimas, tikėjimas savo darbo reikšmingumu ir sėkme (Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). Be to, aukštus reikalavimus profesijai kelia ne tik patys darbuotojai, organizacijos bei klientai, bet ir visuomenė. Socialinei pagalbai keliami platūs tikslai – nustatyti ir planuoti paramos poreikį, organizuoti ir teikti socialines paslaugas, vertinti jų veiksmingumą,

tobulinti ir plėtoti profesinę veiklą. O tai lemia sudėtingas darbo sąlygas ir stiprius emocinius išgyvenimus, stresą, formuojantį perdegimą (Vaicekauskienė ir Jankūnienė, 2009, cit. iš Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). Organizacinės, asmeninės ir nuolatinės neigiamos profesinės problemos gali sumažinti asmens norą, motyvaciją padėti kitiems, kas yra tiesioginis socialinio darbuotojo tikslas (Wilson, 2016).

Profesinis perdegimas būdingas socialinėse profesijose, „žmogus žmogui“ profesijų atstovams (Novyk ir Mazur, 2021). Nustatyta, kad socialiniai darbuotojai kartu su medikais ir pedagogais yra tarp trijų labiausiai perdegti linkusių profesijų (Pacevičius, 2006; Vaicekauskienė, 2014; Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). Nors streso priežastys šiose profesijose gali skirtis, visoms joms būdinga aukšta perdegimo rizika dėl keliamų reikalavimų ir laiko trūkumo tiems reikalavimams įgyvendinti (Schaufeli ir Greenglass, 2001). Ši problema išskiriama kaip viena esminių socialinio darbuotojo profesinėje veikloje, kuri paveikia jo fizinį bei psichinį funkcionavimą, gerovę bei turinti įtakos jo kalbai, emocijoms, bendravimo formoms, mąstymui, profesinės pasaulėžiūros formavimuisi ir kt. (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014). Be to, socialinių darbuotojų profesinis išskirtinumas slypi tame, kad jie veikia kaip tarpininkai tarp valstybės ir jos piliečių, kurie dėl vienokių ar kitokių priežasčių atsidūrė probleminėje situacijoje. Tokia ypatinga atsakomybė ypatingai klientų grupei ir emocinė našta potencialiai kelia sunkių išgyvenimų, susijusių su darbo situacijomis ir profesiniu stresu, pavojų (Novyk ir Mazur, 2021). Pasak S. Raižienės ir A. Bakšytės (2010), daugelis autorių pastebi, kad socialinis darbas, įpareigojantis rūpintis pažeidžiamais žmonėmis, spręsti sudėtingas problemas, gali greitai išsekinti socialinį darbuotoją bei sumažinti jo išteklius, reikalingus intensyviai ir aktyviai veiklai. Didžioji dalis V. Kavaliauskienės ir R. Balčiūnaitės (2014) tyrimo respondentų patvirtino, kad „socialinis darbas stresinis, sunkus ne fiziškai, bet psichologiškai“; „retam socialiniam darbuotojui praktinėje veikloje nekyla emocinių problemų ar sunkumų“ (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014, p. 27). Dėl nuolatinio kontakto su klientais, jo problemomis, rūpesčiais, profesinis nuovargis tampa viena aktualiausių socialinio darbo profesinės raidos problemų, o jei sudėtingose situacijose išskylantis stresas neįveikiamas, kyla perdegimo sindromo grėsmė. (Tolutienė ir Zubrickienė, 2022).

Pasak D. C. Siebert, profesinio perdegimo patyrimas tarp socialinių darbuotojų yra labiau taisyklė, o ne išimtis. Jo JAV atliktas reprezentatyvus tyrimas, naudojant Maslach Burnout Inventory (MBI) skalę, parodė, kad 75 procentai praktikuojančių socialinių darbuotojų yra patyrę profesinį pardegimą, o 39 procentai jį patiria tyrimo metu. V. Vaicekauskienės Lietuvoje atliktas tyrimas su keturių įstaigų darbuotojais parodė, kad perdegimo sindromą socialiniame darbe išgyveno daugiau nei pusė apklaustųjų (V. Vaicekauskienė, 2014).

Kuo daugiau su darbu susijusio perdegimo patiria socialinis darbuotojas, tuo jis mažiau atsidavę savo darbovietai (Brown ir kt., 2019). Su darbu susijusio streso ir perdegimo rizika gali turėti

didelės įtakos teikiamų paslaugų kokybei (Raižienė ir Bakšytė, 2010; Ravalier, McFadden, Boichat, Clabburn ir Moriarty, 2021; Tolutienė ir Zubrickienė, 2022); padidėja tikimybė išeiti iš darbo, dažniau pradedamas vartoti alkoholis ar kitos svaigosios medžiagos, pagausėja asmeninio gyvenimo problemų, pakinta žmogaus nuostatos, elgesys (Raižienė ir Bakšytė, 2010). Perdegimo sindromas neigiamai veikia praktinę socialinio darbuotojo veiklą, apsunkina jo tobulėjimą, pozityvaus profesinės veiklos būdo formavimąsi, tikėtina, trukdo socialinio darbo veiklos profesionalizacijai (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014). Perdegimo pasekmės gali būti žalingos ir patiems darbuotojams, jų šeimoms, karjerai, ir klientams, kuriuos jie aptarnauja (Ratcliff, 2024).

Socialinis darbas atlieka svarbų vaidmenį padedant žmonėms, tačiau tam, kad tai padarytų energingai ir empatiškai, darbuotojai turi būti remiami, kad išvengtų perdegimo rizikos. Streso šaltiniai yra įvairūs, tačiau visi jie prisideda prie didesnės perdegimo tikimybės ir darbuotojų kaitos. (Ravalier ir kt., 2021).

Perdegus darbuotojams, organizacijoms gali kilti sunkumų įgyvendinant tikslus, tad vadovai turi būti suinteresuoti kurti palankią darbo aplinką, užtikrinti geras darbo ir poilsio, darbo krūvio, saugumo sąlygas, skatinti darbuotojus tobulėti, burti komandą, motyvuoti dalyvauti mokymuose apie perdegimo sindromą ir įveikos būdus (Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). Labai svarbu, kad organizacijos pripažintų aukštą socialinių darbuotojų patiriamo streso lygį ir pradėtų įgyvendinti korekcines strategijas, kad išlaikytų sveikesnius darbuotojus (Ravalier ir kt., 2021).

Apibendrinant socialinių darbuotojų perdegimo ypatumus, atkreiptinas dėmesys į tai, kad šioje profesijoje perdegimas yra ypač dažnas ir aktualus reiškinys. Tai lemia sprendžiamų situacijų kompleksiskumas, klientų ypatumai, psichologinis krūvis ir pačių darbuotojų atsidavimas darbui. Siekiant išvengti perdegimo apraiškų ir neigiamos jo įtakos socialinio darbuotojo veiklai, svarbu gebėti atpažinti požymius, vykdyti prevenciją, o prireikus, padėti įveikti perdegimą jį patiriančiam darbuotojui.

### **1.3. Perdegimo sindromo apraiškos tarp socialinių darbuotojų**

Perdegimo srityje tyrimus atlikę mokslininkai skirtingai kategorizuoja perdegimo apraiškas tarp socialinių darbuotojų, tačiau daugelyje darbų pasikartoja tam tikri požymiai, išvelgiamos tendencijos.

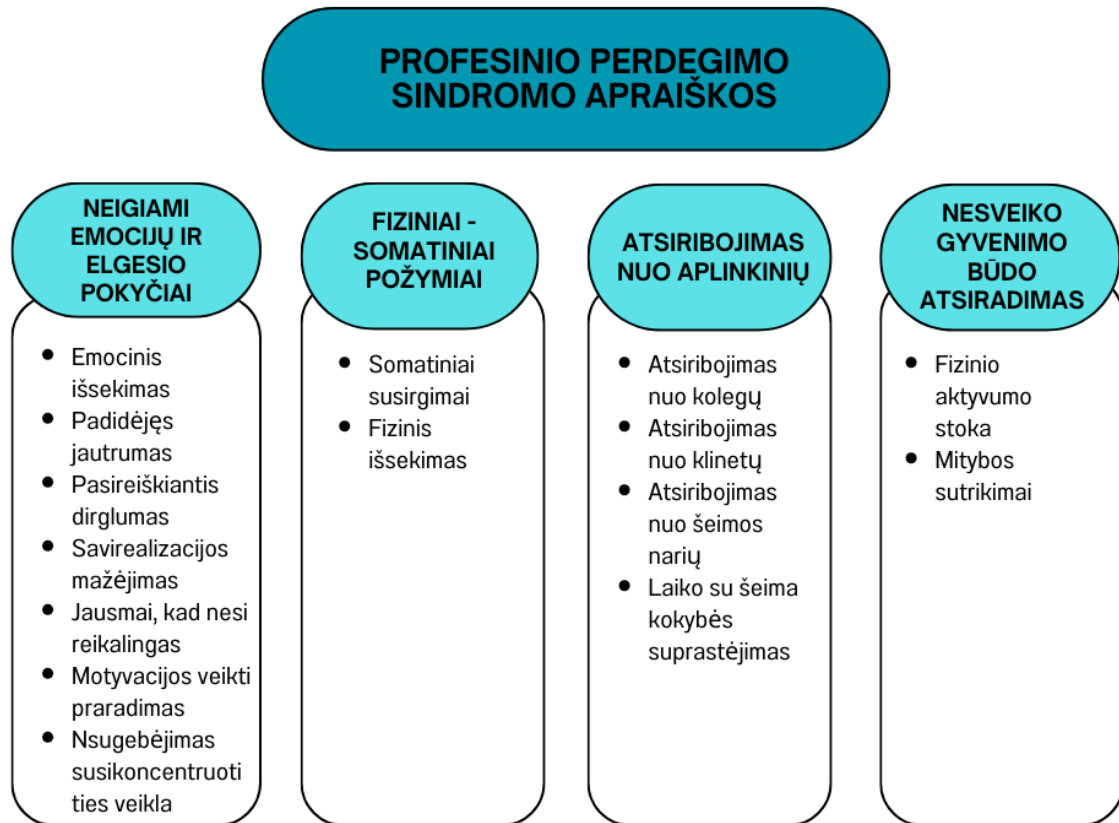
V. Vaicekauskienė išskyrė tris perdegimo sindromo apraiškų kategorijas: 1) psichofiziologinės apraiškos, 2) socialinės-psichologinės apraiškos, 3) Elgesio apraiškos (žr. 1 lentelę).

## 1 lentelė Socialinių darbuotojų perdegimo sindromo apraiškos

Šaltinis: Vaicekauskienė, 2014, p. 194

Psichofiziologinės apraiškos	Socialinės - psichologinės apraiškos	Elgesio apraiškos
Nuotaikų kaita, nuolatinio nuovargio jausmas, kuris pasireiškia ne tik darbe	Stresas, nuobodulys, depresija, abejingumas viskam, prislėgtumo jausmas	Pakitusios ir kolegoms nesuprantamos elgesio formos
Emocinio ir fizinio išsekimo pojūtis, keliantis sumažėjusį reagavimą į aplinkos pokyčius	Padidėjęs irzlumas ir dažni nemotyvuoti pykčio protrūkiai	Cinizmas, irzlumas, pablogėjusi atmintis
Fizinis ir psichinis silpnumas, bejėgiškumas, aktyvumo ir energijos sumažėjimas	Nuolatinis neigiamų jausmų ir emocijų (kaltės, gėdos, nuoskaudos, įtarmo) išgyvenimas	Svarbių, prioritetinių darbo užduočių neatlikimas, koncentracija į antraeilius ir elementarius dalykus
Dažni negalavimai ir skausmai (galvos, stuburo, širdies, virškinamojo trakto)	Nepaaiškinamas nerimo pojūis	Darbo motyvacijos stoka
Sensorinio jautrumo sumažėjimas - regėjimo, klausos, uoslės, lytėjimo pojūčio pablogėjimas	Padidėjęs atsakomybės pojūtis ir nuolatinė baimė dėl neatliktų ar nepavykusių užduočių	Jausmas, kad užduodami darbai sunkėja ir jų nesugebės atlikti
Padidėjęs jautrumas, lydimas pilnos ar dalinės nemigos ir mitybos sutrikimų	Nereikalingumo jausmas, entuziazmo ir pasitikėjimo savimi sumažėjimas	Darbo dienos režimo pažeidimai ir pokyčiai
Pradėtos vartoti raminamosios ar svaikinamosios priemonės, vaistai	Negatyvi nuostata į gyvenimo ir profesinės veiklos perspektyvas	Pastovūs kaltinimai vadovybei ir kolegoms dėl reikalingų sprendimų nepriėmimo ar jų neįgyvendinimo

V. Gudžinskienė ir A. Pozdniakovas, tyrę perdegimo sindromo raišką tarp priklausomybės ligų reabilitacijos bendruomenėse dirbančių socialinių darbuotojų, išskyrė keturias apraiškų kategorijas: 1) profesinio perdegimo sindromas susijęs su neigiamų emocijų pasireiškimu ir elgesio pokyčiais; 2) profesinio perdegimo sindromas susijęs su fiziniais ir somatiniais požymiais; 3) atsiribojimas nuo aplinkinių; 4) nesveiko gyvenimo būdo atsiradimas (žr. 3 pav.). Jų tyrimo dalyviai atpažino ir įvardino tokius perdegimo požymius, kaip emocinis išsekimas, padidėjęs jautrumas, dirglumas, savirealizacijos mažėjimas, nereikalingumo jausmas, motyvacijos praradimas, dėmesio sutelkimo problemos, somatiniai požymiai, fizinis išsekimas, depersonalizacija, nesveikas gyvenimo būdas. (Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020).



**3 pav.** Socialinių darbuotojų, dirbančių priklausomybės ligų reabilitaciniuose centruose, profesinio perdegimo sindromo apraiškos

Šaltinis: Sudaryta pagal Gudžinskienę ir Pozdniakovą, 2020

G. Tolutienės ir I. Zubrickienės (2022) tyrimas parodė, kad socialinių darbuotojų perdegimas pasireiškia apatija, psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimais, emocijų nevaldymu, nemiga, nuovargiu, pykčiu, nusivylimu klientais, darbu, beviltiškumo jausmu, energijos stoka ir kt. „Pastebėta, jog kai kurie informantai, pergyvenantys perdegimą, iš pradžių stengiasi patys susidoroti su juo, tikisi ir guodžia save, jog tai laikinas stresas, kuris praeis“ (Tolutienė ir Zubrickienė, 2022, p. 247). D. Bukeikaitė (2011) savo tyrime išskiria panašias perdegimo apraiškas tarp socialinių darbuotojų: apatija darbinėje ir asmeninėje erdvėje; asmeninių emocijų nevaldymas, sunkūs sapnai, nuovargis, energijos stoka, nemiga, psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimai, beviltiškumo jausmas, pyktis ir nusivylimas klientais, asmeninio nuovargio neigimas, empatijos trūkumas, nuolatinis kalbėjimas apie darbą, nusivylimas savo darbu (Bukeikaitė, 2011).

Apibendrinant skirtinguose tyrimuose išskirtas profesinio perdegimo apraiškas tarp socialinių darbuotojų, akcentuojama neigiama sindromo įtaka psichologinei ir fizinei būklei, gebėjimui tinkamai atlikti savo pareigas. Simptomai apima emocinį išsekimą, padidėjusį jautrumą, dirglumą,

mažėjantį savirealizacijos jausmą, motyvacijos praradimą, dėmesio sutelkimo problemas, fizinį išsekimą, depersonalizaciją ir nesveiką gyvenimo būdą. Perdegimas taip pat siejamas su apatija, psichiniais ir fiziniais sveikatos sutrikimais, emociniu disbalansu, nemiga, nuovargiu, pykčiu, nusivylimu klientais ir darbu, beviltiškumo jausmu, nuovargio neigimu. Taip pat tyrimuose pasikartojanti perdegimo pasekmė – santykių sunkumai tiek asmeninėje, tiek darbinėje srityse, suprastėjusi savijauta. Tokie požymiai gali neigiamai paveikti socialinių darbuotojų gebėjimą atlikti savo kompleksiską ir sudėtingą darbą.

## 2. PROFESINĮ PERDEGIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

### 2.1. Perdegimą lemiantys veiksniai

Mokslinėje literatūroje išskiriamos įvairios priežastys, lemiančios profesinio perdegimo atsiradimą. Daugelis autorių (Pacevičius, 2006; Bukeitaitė, 2011; Vaicekauskienė, 2014; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Čeponienė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2017) išskiria dvi perdegimą iššaukiančių veiksnių kategorijas: 1) organizacinių/situacinių, pavyzdžiui, darbo pobūdis, aplinkybės, aiškumas, darbo krūvis, socialinis palaikymas, pagalba, vadovavimo stilius, materialinis ir moralinis atlygis, bendravimas su klientais ir kolegomis; 2) individualių asmens savybių ir gebėjimų, pavyzdžiui, neurotiškumo lygis, nerimastingumas, amžius, lytis, savivertė, pernelyg aukšta ar žema motyvacija, elgesys stresinėse situacijose (žr. 4 pav.).



4 pav. Veiksniai, galintys turėti įtakos profesinio perdegimo sindromo procesui

Šaltinis: sudaryta pagal Orel (Орел), 2001

P. McFadden ir kt. (2015), išanalizavę daugiau nei 60 skirtingų tyrimų apie vaiko teisių apsaugos srityje dirbančių socialinių darbuotojų perdegimą ir atsparumą, taip pat išskyrė



individualius ir organizacinius veiksmus, susijusius su perdegimu. Tarp individualių įvardyti tokie, kaip: asmeninė netinkamo elgesio istorija, mokymai ir pasiruošimas dirbti vaiko teisių apsaugos srityje, įveika, antrinis trauminis stresas, atjautos nuovargis ir pasitenkinimas atjauta. Išskirti organizaciniai įtakos perdegimui turintys veiksniai: darbo krūvis, socialinė parama ir supervizija, organizacijos kultūra ir klimatas, organizacinis ir profesinis įsipareigojimas, pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu.

Profesinio perdegimo atsiradimui reikšmės turi socialinės, demografinės, charakteristikos, asmenybinės priežastys, darbo sąlygos, turinys (Torutienė ir Zubrickienė, 2022). Vaicekauskienė (2014), apibendrindama įvairių tyrimų rezultatus, papildė, kad penki asmens būdo bruožai: ekstraversija, sutariamumas, sąmoningumas, neurotizmas ir atvirumas patyrimui, dažniausiai lemia ir profesinį darbuotojų elgesį, suponuojantį perdegimo sindromo atsiradimą.

V. Vaicekauskienė (2014) ištyrė, kad socialiniame darbe perdegimo sindromas dažniau moterims nei vyrams. Lytis, kaip įtakos perdegimui turintis veiksnys nurodomas ir kitų mokslininkų darbuose (Pacevičius, 2006; Bukeitaitė, 2011; Vaicekauskienė, 2014; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Čeponienė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2017). Pasak V. Vaicekauskienės (2014), labiau linkę perdegti turintieji 9–15 metų darbo stažą – t. y. nors jau ir sukaukę įvairią patirtį, bet ir galimai pavargę nuo sudėtingo darbo. Kiti tyrimai taip pat rodo, kad rizika perdegti auga vyresniame amžiuje, ilgai praktikuojant toje pačioje įstaigoje (Budayová ir kt., 2023).

Didesnę riziką patirti perdegimo sindromą lemia tokie faktoriai, kaip dažnas darbo keitimas, atsakomybės pokyčiai darbe, nesutarimai su vadovybe, darbo netektis, problemos asmeniniame gyvenime: pvz., šeimos nario ar paties asmens liga (Dirgėlienė ir Večkienė, 2009). Atskleista, kad kuo daugiau darbuotojai turi konfliktų su klientais, kolegomis ar vadovais, tuo didesnę perdegimą jie patiria (Danauskė ir kt., 2023). Perdegimo sindromą lemia ne tiek išraiškos stiprumas, kiek kelių veiksnių kompleksinis poveikis: darbo aplinkoje patiriami stresoriai sąveikauja su asmeninio gyvenimo stresoriais ir daro įtaką perdegimo išsivystymui: išsekimui, depersonalizacijai, profesiniams laimėjimams. (Dirgėlienė ir Večkienė, 2009). Socialiniai darbuotojai, pernelyg asmeniškai įsitraukiantys į klientų sunkumus, išgyvenantys dėl jų, linkę į didesnę nuovargį dėl atjautos ir perdegimą bei jaučia mažesnę pasitenkinimą savo suteikiama pagalba klientams (Thomas, 2013). Perdegimui reikšmės gali turėti net asmeninė patirtis – pavyzdžiui, disfunkciškas tėvų elgesys ar emocinis smurtas vaikystėje (Siebert, 2006). Tyrimai rodo, kad vaikystės ir ankstyvosios socializacijos patirtys turi įtakos formuojant darbuotojo elgesį ir savijautą darbe. Pavyzdžiui, su prieraišumu susijęs nerimas teigiamai koreliuoja su perdegimu ir neigiamai susijęs su gerais darbo rezultatais (Vīrgā ir kt., 2019). Taip pat negebėjimas atpažinti simptomų ar nepripažinimas, kad jie kyla dėl problemų darbe, gali padidinti riziką perdegti (Vaičiūtė ir Račkauskienė, 2018).

Atlikta mokslinių šaltinių analizė rodo, kad perdegimui įtakos turi platus asmeninių priežasčių spektras – nuo lyties ar darbo stažo iki neigiamų vaikystės patirčių, su prieraišumu susijusio nerimo, aukšto empatijos ir įsijautimo į kitą lygio. Tad prevencijai svarbu paties socialinio darbuotojo gilus savęs suvokimas, įvairių asmenybės aspektų įsivertinimas ir nuolatinė savistaba, siekiant laiku pastebėti perdegimo rizikas ar požymius.

Darbuotojams, pasižymintiems dideliu emociniu stabilumu, būdingas didesnis gebėjimas susidoroti su darbe patiriamomis neigiamomis emocijomis, o tai užtikrina didesnę atsparumą stresui. Be to, emocinis saviveiksmingumas, susijęs su neigiamų emocijų suvaldymu darbe, kai kurių mokslininkų įvardijamas kaip pagrindinis mechanizmas, apsaugantis darbuotojus nuo su perdegimu susijusių simptomų atsiradimo (Alessandri ir kt., 2018).

Pasak D. C. Siebert (2006), aukštesnio lygio perdegimą patiria darbuotojai, turintys sunkumų prašyti pagalbos, jaučiantys didesnę atsakomybę prieš klientus. Šio autoriaus išskiriami veiksniai pabrėžia asmeninių savybių svarbą.

Kita vertus, C. Maslach (2003) teigimu, daugiau įtakos turi darbo pobūdis ir aplinkybės, o ne asmeninės darbuotojo savybės. Tačiau tyrėja pažymi, kad asmens ir darbo suderinamumo aspektas gali geriau paaiškinti perdegimo sindromo priežastis nei požiūriai, nagrinėjantys asmeninius ir situacinius faktorius, kaip atskirus reiškinius.

V. Gudžinskienė ir A. Pozdniakovas (2020), analizuodami perdegimą sąlygojančius organizacinius veiksnius tarp socialinių darbuotojų, dirbančių priklausomybės ligų reabilitacijos bendruomenėse, išskyrė keturias šių veiksnių kategorijas: 1) sunkumai susiję su žmogiškaisiais resursais; 2) finansiniai sunkumai, kuriuos patiria darbuotojai; 3) įsipareigojimų didėjimas; 4) neaiškus darbų paskirstymas, atsakomybės, pareigos.

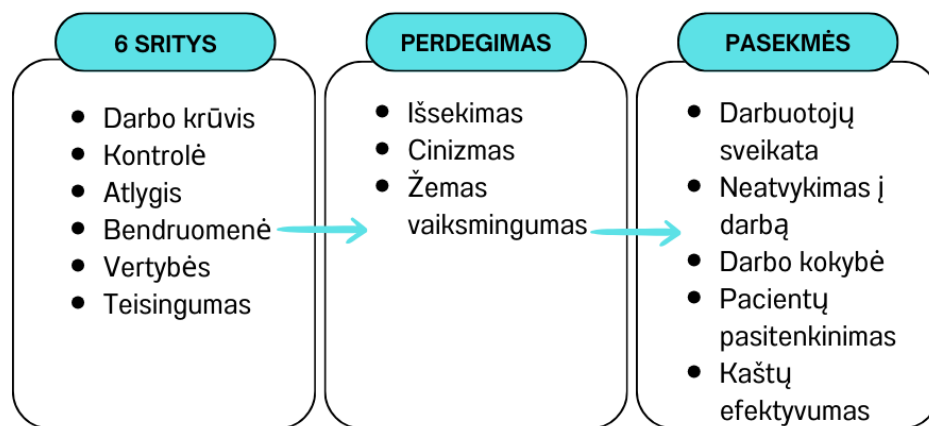
Apibendrinant įvairius šaltinius, išryškėja, kad perdegimui įtakos turi tiek individualios asmens savybės ir charakteristikos, tiek organizaciniai aspektai. Nėra vieningos mokslininkų nuomonės, kuri iš šių sričių yra svarbesnė: vieni akcentuoja asmeninius veiksnius, kiti organizacinius, taip pat yra kalbama apie šių dviejų aspektų sąveikos ir balanso svarbą. Vienu metu susidėjus keletui veiksnių, padidėja rizika patirti profesinį perdegimą. Socialiniame darbe dažnai pasitaikantis itin didelis darbo krūvis, maži atlyginimai, sudėtingi klientai ir nevienareikšmės situacijos moksliniuose šaltiniuose dažnai minimi, kaip perdegimą lemiantys veiksniai. Tad organizacijos, atkreipdamos dėmesį į šias sritis ir tobulindamos jas, gali reikšmingai sumažinti perdegimo riziką. Tačiau svarbu pažymėti, kad ir patys socialiniai darbuotojai turi galimybes apsisaugoti nuo perdegimo, atsižvelgdami į jo priežastis ir skirdami dėmesio savo asmenybės gilesniam suvokimui, savirefleksijai, savistabai, įsivertinimui, siekiant laiku pastebėti galimas perdegimo rizikas ar požymius.

## 2.2. Asmens ir darbo suderinamumo įtaka perdegimui

Daugelis autorių išskiria dvi perdegimą lemiančių veiksnių kategorijas: 1) organizacinius veiksnius 2) individualias asmens savybes ir gebėjimus (Pacevičius, 2006; Bukeitaitė, 2011; Vaicekauskienė, 2014; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Čėponienė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2017). C. Maslach (2003) be šių plačiai aprašomų dviejų – darbo aplinkos ir individualių – perdegimą lemiančių veiksnių kategorijų, išskiria ir trečiąją, kuriai skiria ypatingą reikšmę: **asmens ir darbo nesuderinamumą**. Literatūroje apie perdegimą nuosekliai tyrinėjamas probleminis ryšys tarp asmens ir darbo aplinkos, kuris dažnai apibūdinamas kaip disbalansas ar nepritapimas. (Maslach, 2003). Šį požiūrį patvirtina ir G. Tolutienė bei I. Zubrickienė (2022), tvirtindamos, kad dėl darbo reikalavimų ir iššūkių, neatitinkančių darbuotojų kompetencijų, galimybių, kylantis stresas yra viena didžiausių grėsmių darbuotojų sveikatai šiuolaikinėse socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Pavyzdžiui, darbo reikalavimai gali viršyti asmens gebėjimus efektyviai susidoroti, arba asmens pastangos gali būti neteisingai atlyginamos (Maslach, 2003). Kitas panašus pavyzdys – kai darbuotojai jaučiasi atsakingi atlikti pavestas pareigas, tačiau susiduria su galimybių trūkumu joms įgyvendinti. Tokiu atveju perdegimas greičiau vystosi tiems, kurie nesulaukia paramos iš kolegų ar vadovų, kolektyve jaučiasi nesaugiai, negali dalintis savo pasiekimais (Tolutienė, Zubrickienė, 2022).

Atliekant perdegimo tyrimus buvo nagrinėjami įvairūs perdegimą sąlygojantys organizaciniai veiksniai, skirstomi į šešias sritis: **darbo krūvis, kontrolė, atlygis, bendruomenė, teisingumas ir vertybės** (Maslach ir Leiter, 1999, 2003) (žr. 5 pav.). Šios sritys yra pakankamai plačios, kad kompleksiskai apimtų organizacinių priežasčių įvairovę, o kartu pakankamai tikslios, kad būtų galima jas aiškiai atskirti. (Maslach ir Leiter, 1999). Taip pat šios šešios kategorijos sudaro C. Maslach sudarytą darbo ir gyvenimo sričių modelį (angl. areas of work-life model – AW) (žr. 5 pav.), integruotai apjungiantį asmens ir darbo kontekstų veiksnius. Kitaip tariant, užuot keliant klausimą apie perdegimo šaltinį „Ar perdegimą lėmė asmeninės, ar organizacinės priežastys?“, AW modelis formuluoja klausimą tokiu būdu: „Kaip perdegimą lemia asmens ir darbo aplinkos sąveika?“ (Maslach, 2017). Remiantis šia teorija, siekiant išvengti perdegimo, reikėtų įvertinti, kaip konkretus socialinis darbuotojas sąveikauja su organizacija, kurioje dirba, kaip dera jo asmeninės vertybės, lūkesčiai, nuostatos su organizacijos kultūra ir darbo pobūdžiu.

AW modelis remiasi tuo, kad kuo didesnis suvokiamas nesuderinamumas arba neatitikimas tarp asmens ir darbo, tuo didesnė perdegimo tikimybė; ir atvirkščiai, kuo didesnis suvokiamas atitikimas, tuo didesnė įsitraukimo į darbą tikimybė (Leiter ir Maslach, 2003; Maslach, 2017) (žr. 5 pav.). Problemos iškyla tuomet, kai tariantis dėl darbo, psichologinio kontrakto sudarymo procese lieka neišspręsti svarbūs klausimai arba darbo santykiai pasikeičia taip, kad darbuotojas laiko juos nepriimtinais (Leiter ir Maslach, 2003).



5 pav. AW (angl. areas of work-life model) darbo ir gyvenimo sričių perdegimo modelis

Šaltinis: Sudaryta pagal Maslach, 2017

**Darbo krūvis.** Pasak C. Maslach (2017), pernelyg didelis darbo krūvis prisideda prie perdegimo, nes mažina žmonių gebėjimą atlaikyti darbo reikalavimus. Kai tokia perkrova yra nuolatinė darbo sąlyga, lieka mažai galimybių pailsėti, atsigauti ir atkurti pusiausvyrą. Didelis darbo krūvis ir išteklių trūkumas yra vieni iš svarbiausių aspektų, kurie gali paskatinti perdegimą (Brijová ir kt., 2022). Priešingai, tvarus ir valdomas darbo krūvis suteikia galimybių panaudoti ir patobulinti turimus įgūdžius, taip pat tapti veiksmingiems naujose veiklos srityse (Maslach, 2017). Kai socialiniai darbuotojai nepatenkinti savo darbo krūviu ir aplinka, kurioje jie dirba, jie dažniau linkę perdegti (Brown ir kt., 2019).

**Kontrolė.** Moksliniais tyrimais nustatytas aiškus ryšys tarp kontrolės trūkumo ir aukšto lygio streso bei perdegimo. Kuomet darbuotojas nepakankamai valdo išteklius, reikalingus darbui atlikti, arba neturi pakankamai įgaliojimų, kad galėtų atlikti darbą taip, kaip jo manymu yra veiksmingiausia, jis linkęs perdegti (Maslach, 2017). F. Wilson (2016) pažymi, kad socialinio darbo praktikos sudėtingumas reikalauja tam tikro autonomijos lygio. Kompetentingas profesionalus darbuotojas vadovaujasi organizaciniais principais ir socialinio darbo etika. O valdingas, smulkmenišką vadovas gali paversti darbuotojo aplinką labai sudėtinga ir reiklia. Nors visiška autonomija neįmanoma, socialiniai darbuotojai vertina bendradarbiaujančią aplinką, kurioje vertinama jų žinių bazė ir gerbiama apsisprendimo teisė (Wilson, 2016). Taip pat frustracija kyla dėl išteklių trūkumo ar biurokratinių trukdžių, pavyzdžiui, neturint galimybės suteikti klientams reikiamų paslaugų ir iš to kylančio bejėgiškumo jausmo (Negi ir kt., 2019).

**Vertybės.** Pasak F. Wilson (2016), kuomet socialinio darbuotojo vertybės sutampa su jo darbo vietos vertybėmis, didesnė tikimybė, kad jis nesijaus verčiamas rinktis jam nepriimtinius sprendimus. Be to, vertybių sutapimas padeda darbuotojams sudėtingose situacijose išlaikyti prasmės jausmą ir būti atspariems įvairiems stresoriams (Negi ir kt., 2019). Tačiau kai yra ryškus vertybių nesutapimas, darbuotojas nuolat jaus spaudimą veikti prieš savo arba prieš organizacines vertybes.

Tokiu atveju darbuotojas nuolat jaus sumaištį dėl vertybinių nesutapimų, o tai veda į stresą ir perdegimą (Wilson, 2016; Maslach 2017).

**Teisingumas.** Teisingumo aspektas siejamas su lygybe darbe (Maslach, 2017; Wilson, 2016). Kai darbuotojai jaučia vadovų favoritizmą, skirtingą elgesį su darbuotojais, kyla įtampos ir tarpasmeniniam bendravimui tarp kolegų gali būti padaryta didelė žala. Lygios sąlygos reiškia, kad vadovai turi užtikrinti, jog darbo politika ir procesai būtų taikomi visiems vienodai. Be to, kilus iššūkiams dėl lygybės darbe, turi būti naudojama atvira komunikacija ir tiesioginis individualus vadovų bendravimas su socialiniais darbuotojais. (Wilson, 2016). C. Maslach ir M. P. Leiter (2008) tyrimai rodo, kad būtent teisingumo suvokimas darbo vietoje yra lūžio taškas, lemiantis, ar darbuotojai bus linkę perdegti, ar įsitraukti. Ankstyvų perdegimo požymių (išsekimo ar cinizmo) turintys tiriamieji, kurie susidūrė su tokiais neteisingumo aspektais, kaip favoritizmas, pateisinama nelygybė ar sukčiavimas, laikui bėgant patyrė perdegimą. O tie, kurie nepatyrė neteisingumo jausmo, laikui bėgant buvo linkę labiau įsitraukti. (Maslach ir Leiter, 2008). C. Maslach ir M. P. Leiter (2008) išskyrė teisingumą, kaip ypatingą reikšmę perdegimo išsivystymui turintį veiksnį, tačiau nepatvirtinta, kad ši sritis visuomet bus lemiamą. Šios mokslininkės kelia prielaidą, kad teisingumas atlieka unikalų ir pagrindinį vaidmenį apibrėžiant darbo vietą, kaip gerą ar blogą dirbti. Kai žmonės pradeda jausti priešišumą ir pyktį dėl nelygybės darbe bei mano, kad organizacijos procesai neužtikrina teisingumo, tai gali paskatinti neigiamų reakcijų į darbą augimą. Ir atvirkščiai, jausmas, kad darbo vieta yra sąžininga ir teisinga, gali padėti darbuotojams atlaikyti sunkumus. Jei šios prielaidos būtų teisingos, tai reikštų, kad teisingumas yra pagrindinis ir svarbiausias veiksnys – lūžio taškas, lemiantis perdegimą arba įsitraukimą. Tačiau tikėtina, kad pagrindinės priežastys priklauso ir nuo esamų darbo aplinkos aktualijų ir atspindi konkrečios organizacijos konkrečiu etapu išgyvenamas aktualiausias problemas. Pavyzdžiui, organizacijoje, kurioje nuolat kyla darbuotojų konfliktai, svarbiausia perdegimą lemiančia sritimi gali tapti bendruomenė (Maslach ir Leiter, 2008).

**Atlygis.** Nepakankamas pripažinimas ir atlygis (finansinis, institucinis ar socialinis) didina žmonių polinkį perdegti, nes nuvertina tiek darbą, tiek darbuotojus ir yra glaudžiai susiję su neefektyvumu, nepakankamų pasiekimų jausmais (Maslach, 2017). Šis aspektas sietinas ne tik su piniginiu atlygiu, bet ir kitokiomis jo formomis, pavyzdžiui, pripažinimu (Maslach, 2017; Wilson, 2016). Socialinio darbo srityje pripažinimas labai palaiko darbuotojus. (Wilson, 2016).

**Bendruomenė.** Nepripažinimas kolektyve pasireiškia, kuomet darbuotojas praranda pozityvaus ryšio su kitais darbo vietoje jausmą. (Maslach ir kt., 2001 pagal Wilson 2016). Kuomet kolektyve trūksta palaikymo, pasitikėjimo ir tęsiasi neišspręsti konfliktai, kyla didesnė perdegimo rizika (Maslach, 2017). Pasak F. Wilson (2016), tam įtakos gali turėti netolygiai paskirstytos atsakomybės ar kai kurių socialinių darbuotojų atmetinis požiūris ir savo pareigų permetimas kitiems. Bendruomeniškumo stoka prisideda prie įtampų ir nuoširdumo trūkumo darbo aplinkoje (Wilson,

2016). Kolegų ir vadovų palaikymas daugelio autorių minimi, kaip svarbus faktorius kovoje su perdegimu (Raižienė ir Bakšytė, 2010; Hamama, 2012; Vaicekauskienė, 2014; Negi ir kt., 2019; Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020; Aneaus ir kt., 2023).

Pasak F. Wilson (2016), socialiniam darbuotojui, susidūrus su vienu ar daugiau iš šių šešių perdegimo darbe veiksnių, kyla rizika pasireikšti neefektyvumui, cinizmui ar emociniam išsekimui. Problemos atsiranda, kai darbuotojai nėra pakankamai pasirengę priimti socialinio darbo realybę, o organizacijos nesukuria ir nepalaiko pozityvios darbo kultūros. (Wilson, 2016).

C. Maslach teigimu, šešios profesinio gyvenimo sritys gali būti naudojamos kaip tam tikra diagnostinė priemonė, skirta nustatyti svarbius neatitikimus tarp darbo aplinkos ir asmens bei pagal tai nustatyti efektyvios intervencijos tikslus. Nustačius konkrečius neatitikimus, labiau tikėtina sėkminga perdegimo prevencija ir įsitraukimo į darbą augimas (Maslach, 2017).

Tad analizuojant perdegimą sukeliančius veiksnius, galima vertinti ne tik asmeninius ar organizacinius aspektus, bet ir balansą, suderinamumą tarp darbuotojo ir darbo vietos. Tai, kaip rezonuoja darbuotojo ir organizacijos vertybės, kiek darbo krūvis, atlygis, galimybės kontroliuoti ir teisingumas atitinka socialinio darbuotojo lūkesčius bei poreikius, gali lemti perdegimą arba atvirkščiai, tarnauti kaip prevencija prieš jį. Šis modelis taip pat parodo, kad vienoje organizacijoje perdegimo požymius patiriantis socialinis darbuotojas gali jų nepatirti kitoje, kurios vertybės ir kultūra labiau atitinka jo asmenybę. Taip pat svarbu pažymėti, kad perdegimą patyręs socialinis darbuotojas gali nusivilti visa socialinio darbo sritimi, tačiau atradus asmenybiškai geriau derančią organizaciją, lieka galimybė likti sėkmingai dirbti socialinio darbo lauke. Tiek socialiniams darbuotojams, tiek jų darbdaviams derėtų įsivertinti atitikimą šio modelio srityse, siekiant sėkmingo darbo be perdegimo ateityje.

### 3. PERDEGIMO SINDROMO PREVENCIJA IR ĮVEIKA

#### 3.1. Į asmenį orientuoti prevencijos ir įveikos būdai

Daugelis autorių išskiria individualius ir organizacinius būdus profesinio perdegimo prevencijai ir įveikai (Vaičekauskienė, 2014, Maslach, 2017, Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020, Hricová, 2020).

C. Maslach išskiria kelias kategorijas populiariausių į asmenį orientuotų būdų, skirtų perdegimui mažinti (Maslach, 2017):

**Sveikatos palaikymas.** Sveiki žmonės atsparesni ir geriau susidoroja su bet koku patiriamu stresu, įskaitant perdegimą. Su sveikatos stiprinimu susijusios rekomendacijos apima sveiką mitybą, viršsvorio metimą, reguliarių sportą, rūkimo metimą. Pastaruoju metu pastebima tendencija, kad atsižvelgdamos į šio faktoriaus įtaką bendrai savijautai ir atsparumui, organizacijos įgyvendina sveikatos stiprinimo programas darbo vietoje.

**Atsipalaidavimo strategijos.** Yra daugybė technikų, padedančių sumažinti nerimą ir pasiekti ramybę. Pavyzdžiui, meditacija, poguliai, ilgesnis nakties miegas, karštos vonios, masažai. Sąmoningumo praktikos, įskaitant meditaciją, gali padėti sumažinti stresą (Trowbridge ir kt., 2017).

**Savęs supratimas.** Žmonės geriau suprantantys savo stipriąsias ir silpnąsias puses, poreikius, motyvus, realistiškiau įvertins, kodėl jie patiria perdegimą. Savęs pažinimas gali būti panaudotas keičiant savo elgesį, siekiant teigiamų rezultatų. Yra daugybė metodų, kuriuos galima taikyti siekiant geriau suvokti save, pavyzdžiui dėmesingas įsisažmoninimas, konsultavimas, terapija.

**Įveikos įgūdžiai.** Prevencinės įveikos strategijos skirtos keisti asmens reakcijas į stresą darbe taip, kad jis turėtų mažesnę poveikį. Pavyzdžiui, laiko valdymas, konfliktų sprendimo įgūdžiai. Beveik visi šios kategorijos būdai reikalauja kognityvinio restruktūrizavimo, pavyzdžiui, keisti lūkesčius darbo atžvilgiu, suprasti kitų žmonių elgesį, įsivaizduoti naujus tikslus ir žingsnius. Šiuos įgūdžius stiprina įvairūs streso valdymo mokymai.

**Darbo modelių pokyčiai.** Atsižvelgiant į didelio darbo krūvio ir perdegimo ryšį, populiari rekomendacija – dirbti mažiau. Tai gali būti įgyvendinama įvairiomis formomis, pavyzdžiui, įvedant daugiau pertraukų, vengiant viršvalandžių, imant daugiau laisvadienių ar atostogų. Taip pat dėmesys gali būti sutelktas į geresnį balansą tarp malonių ir nuobodžių užduočių ar darbo ir likusio gyvenimo. Pats darbuotojas aktyviai turėtų siekti tinkamo sau krūvio ir minėto balanso.

**Socialinė parama.** Vis dažniau perdegimui įveikti rekomenduojama kreiptis pagalbos į kitus žmones. Socialinę paramą galima rasti tiek darbo vietoje (kolegos, mentoriai, vadovai, supervizijos), tiek namuose (šeima, draugai, kaimynai). Parama gali būti įvairių formų, įskaitant pagalbą, grįžtamąjį ryšį, emocinę paguodą, padrąsinimą, pripažinimą ir humorą.

Apibendrinant C. Maslach (2017) siūlomas į asmenį orientuotus būdus, socialinis darbuotojas turi daug įrankių, galinčių padėti apsisaugoti nuo perdegimo. Rūpindamasis savo sveikata, mokydamasis valdyti laiką ar konfliktus, skirdamas reikiamą dėmesį atostogoms, laisvalaikiui, pertraukoms darbe, giliai pažindamas save ir taikydamas atsipalaidavimo technikas, socialinis darbuotojas mažinasi riziką perdegti.

Analogiškas, kaip C. Maslach, į asmenį orientuotas strategijas išskiria ir V. Vaicekauskienė (2014): „1) geros fizinės formos palaikymas (mitybos ir svorio reguliavimas, gyvenimo būdo pasirinkimas) 2) darbo ir poilsio pusiausvyros siekimas (nusistatyti gyvenimo ir veiklos prioritetus, nusibrėžti ribas tarp darbo ir namų, užsiimti mėgstama veikla, nesusijusia su darbu); 3) savistabos ir savireguliacijos žinių didinimas ir įgūdžių tobulinimas (relaksacijos būdų pasirinkimas, vaizduotės ir kūrybiškumo lavinimas, savo jausmų analizė ir ugdymas, 4) draugų ir bendraminčių turėjimas (dalijimasis savo išgyvenimais su kitais, gyvenimo prasmės ir vertės pajautimas, dvasingumo ir filosofinio požiūrio į gyvenimą ugdymas)“ (Vaicekauskienė, 2014, p. 198).

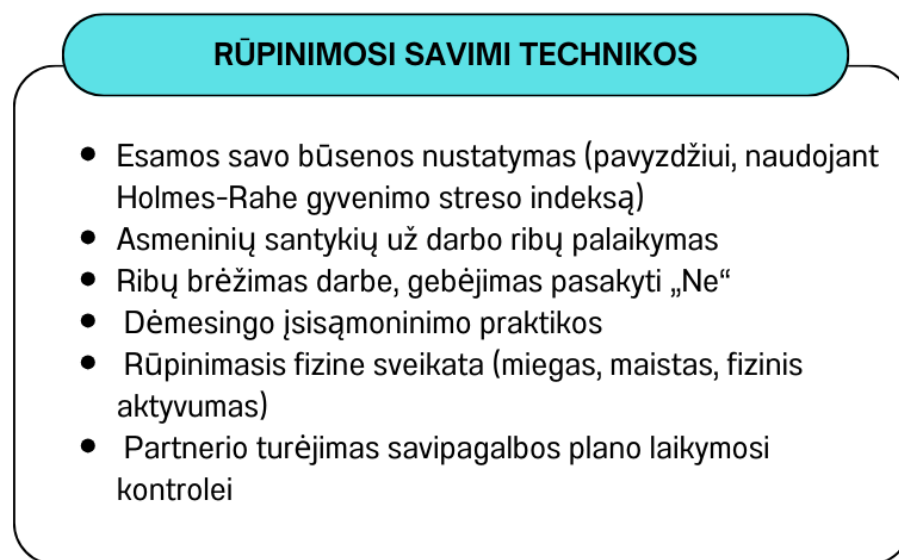
D. Bukeikaitės (2011) išskirti būdai socialinių darbuotojų perdegimo prevencijai atitinka tiek C. Maslach (2017): apibrėžtas į asmenį orientuotas strategijas, tiek V. Vaicekauskienės (2014) išskirtas kategorijas: sveikatos palaikymas/geros fizinės formos palaikymas – sportinė veikla, išvykos į gamtą; atsipalaidavimo strategijos/darbo ir poilsio pusiausvyros siekimas – rankdarbiai po darbo, muzikos klausymas, atsipalaidavimo pratimai, vaizduotės lavinimo pratimai; socialinė parama/draugų ir bendraminčių turėjimas – drąsus kalbėjimas apie savo problemas, bendravimas su kitų sričių specialistais, interakcija su kolegomis, patiriančiais tuos pačius išgyvenimus; darbo modelių pokyčiai/darbo ir poilsio pusiausvyros siekimas – kūrybiškas problemų sprendimas, atostogos, darbo vietos keitimas; įveikos įgūdžiai/ savistabos ir savireguliacijos žinių didinimas ir įgūdžių tobulinimas – vidinės tvirtybės saviugda, racionalus mąstymas susidūrus su problemomis, minčių ir lūkesčių išlaikymas darbe, konferencijos, seminarai; savęs supratimas/savistabos ir savireguliacijos žinių didinimas ir įgūdžių tobulinimas – tinkamas savo galimybių suvokimas.

Vadinasi, pačių socialinių darbuotojų rankose yra svarios priemonės perdegimui išvengti. Tačiau tai reikalauja sąmoningumo, tam tikros savidisciplinos ir nuoseklumo.

Mokslininkai kaip svarbų faktorių išskiria rūpinimąsi savimi. Nustatytas aiškus ryšys tarp rūpinimosi savimi ir perdegimo, be to, yra daugybė būdų, kurių socialiniai darbuotojai gali imtis, kad užtikrintų savo emocinę sveikatą (Dalphon, 2019) (žr. 7 pav.). Socialiniai darbuotojai, taikantys profesinio ir asmeninio rūpinimosi savimi praktikas, yra labiau linkę įsitraukti į darbus ir mažiau linkę perdegti. Tačiau tyrimai taip pat rodo, kad socialiniai darbuotojai, patiriantys sunkumus derinant šeimą ir darbą, mažiau linkę taikyti rūpinimosi savimi strategijas ir dažniau patiria emocinį išsekimą (Lombardero-Posada ir kt., 2022). Tad tokių praktikų taikymui svarbi nuolatinė savirefleksija ir ne tik profesinio, bet ir asmeninio lauko stebėjimas. Be to, socialinio darbo specifika lemia, kad įprasta



yra rūpintis kitais, o ne savimi. O rūpinimasis savimi – būtina sąlyga, norint išlaikyti fizinį ir psichologinį balansą gyvenime bei darbe. Savęs nepaisymas gali lemti prastą paslaugų ir santykių su klientais kokybę, tad rūpinimasis savimi yra ir etinė pareiga. (Dalphon, 2019). Ilgalaikėje perspektyvoje darbuotojų rūpinimasis savimi gali sumažinti jų kaitą organizacijose bei perdegimą, tokiu būdu taip pat pagerinti klientų priežiūros kokybę (DeMarchis ir kt., 2022). Pasak V. Vaicekauskienės (2014), socialiniams darbuotojams svarbu šmokti rūpintis savimi.

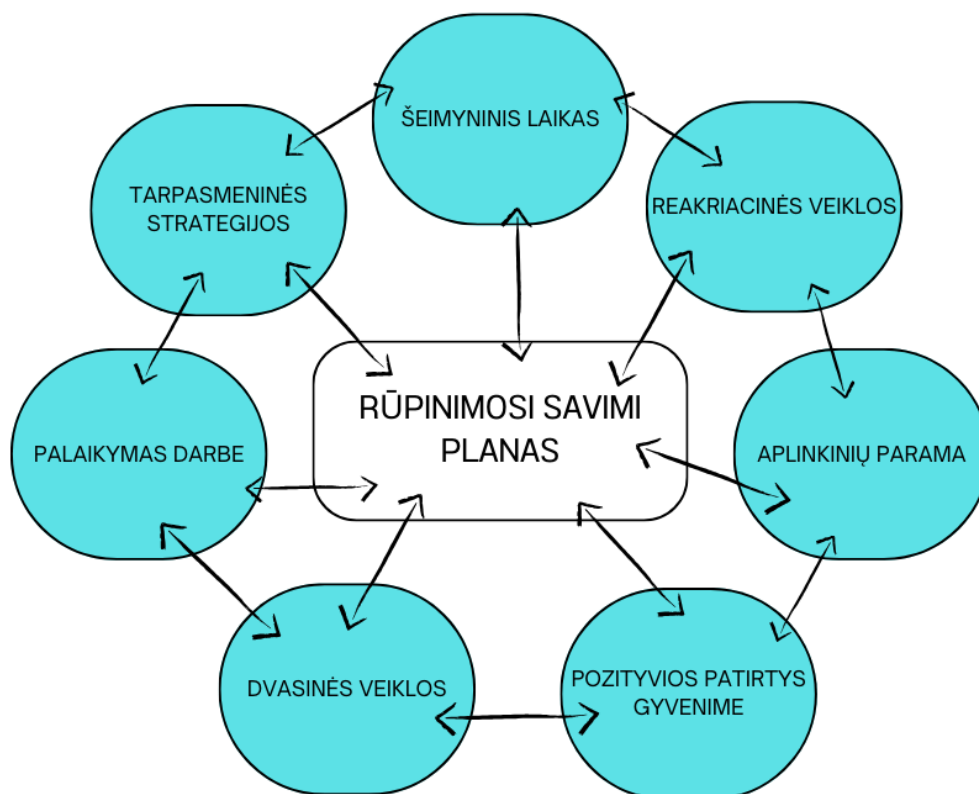


### **6 pav. Rūpinimosi savimi technikos**

**Šaltinis:** sudaryta pagal Dalphon, 2019

Profesinė sritis turi įtakos visoms kitoms asmens sistemos sritims, tad išekvojant per daug energijos įtempioje darbinėje veikloje, jos pritrūksta kitose srityse: sveikatos, šeimos ir draugų, dvasingumo, laisvalaikio. Nuolatinis rūpinimasis savimi padeda sukurti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, kuris prisideda prie profesinio atsparumo ir bendros gerovės (Newell, 2020) (žr. 7 pav.).

Taip pat nuo perdegimo saugo teigiamas savęs ir savo darbo vertinimas (Raižienė ir Bakšytė, 2010). Suvokiamas saviveiksmingumas, dėkingumo jausmas, pašaukimas dirbti gali sustiprinti atsparumą perdegimui. Tad dėmesys šiems veiksniams, jų ugdymas gal pasitarnauti kaip prevencinės priemonės. (Chan ir kt, 2015; Negi ir kt., 2019). Prasmės suvokimas, darbo rezultatai, įkvepiantis klientų atsparumas sunkumams taip pat gali padėti sumažinti didelio streso rizikas (Negi ir kt., 2019). Be to, nustatytas ryšys ir tarp perdegimo bei asmens psichologinio kapitalo, kuris apima viltį, psichologinį atsparumą, optimizmą ir saviveiksmingumą (Vîrgă ir kt., 2020).



7 pav. Holistinė rūpinimosi savimi sistema

Šaltinis: sudaryta pagal Nowell, 2020

L. Rupšienė ir kt. (2017) išplėtė į asmeninį orientuotas strategijas vadybos kompetencijomis, ištyrusios, kad perdegimas yra tiesiogiai susijęs su gebėjimu planuoti, organizuoti, vadovavimu ir kontrole. Šiose srityse egzistuojanti įvairių mokymų pasiūla socialiniams darbuotojams gali padėti išvengti perdegimo ar įveikti jį.

G. Tolutienė ir I. Zubrickienė (2022) pabrėžia mokymų, savišvietos reikšmę. Pasak jų intervencinės programos, kuriose įtraukti mokymai, turėjo ilgalaikį poveikį mažinant darbuotojų perdegimą (Bakker ir kt., 2014, cit. iš Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). Tikėtina, kad socialinių darbuotojų įvardinamas organizacines perdegimo priežastis, pavyzdžiui, konfliktus tarp kolegų ir su vadovybe, sudėtingus santykius su klientais ir kt., galima būtų įveikti mokymais, atliepiančiais šias problemas. „Kadangi tyrimas atskleidė, jog dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose yra efektyvus socialinių darbuotojų perdegimo įveikos būdas, galima teigti, jog tarp jų kvalifikacijos tobulinimo ir profesinio perdegimo yra glaudi sąsaja, nes mokymai padeda neperdegti.“ (Tolutienė ir Zubrickienė, 2022, p. 251). Be savišvietos ir kvalifikacijos tobulinimo, G. Tolutienės ir I. Zubrickienės (2022) tyrimo respondentai įvardijo tokius būdus perdegimui įveikti: realus savo galimybių ir atliekamos veiklos vertinimas/įsivertinimas; nebijojimas kalbėti apie savo problemas; tarpusavio sąveika ir grįžtamasis ryšys tarp kolegų; bendravimas su kitų sričių specialistais; vadovo

įvertinimas ir kolegų pagyrimas; savišvieta; laisvalaikio praleidimas; darbo vietos keitimas; išėjimas atostogų.

Tarp individualių prevencijos priemonių, mokslininkai dažnai mini laiko planavimą (Gudžinskienė 2012; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Vaičiūtė ir Račkauskienė, 2018; Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020). Intensyviai dirbant, tačiau neskiriant dėmesio darbo ir poilsio planavimui, prioritetų išskyrimui, dėl susikaupusios įtampos, streso, nuolatinio nuovargio iškyla perdegimo pavojus (Gudžinskienė, 2012).

M. Hricova (2020), tyrusi, kaip skirtingus perdegimo aspektus: emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir asmeninius pasiekimus, veikia skirtingos įveikos strategijos, nustatė, kad esant padidėjusiam streso lygiui, emocinio išsekimo riziką galima sumažinti į rūpinimąsi savo sveikata nukreiptomis priemonėmis, pavyzdžiui, nuosekliai darant pertraukas darbe ar laikantis pakankamo miego disciplinos. Depersonalizacijos įveikimui geriausiai padeda į psichologinę sveikatą nukreiptos priemonės, pavyzdžiui, pozityvi atmosfera darbe ir namuose, pastangos pozityviai mąstyti. Asmeninių pasiekimų, laimėjimų jausmo aspektui geriausiai padėti galėtų psichologinė ir profesinė savipagalba, pavyzdžiui, supervizijos, saviugda, darbo užduočių rotacija. (Hricová, 2020).

Vadinasi, siekiant išvengti perdegimo, socialiniams darbuotojams svarbu naudoti skirtingus įrankius – ne tik rūpintis savo sveikata, poilsiu, siekti pozityvios, palaikančios atmosferos darbe ir namuose, bet ir mokytis, šviestis, dalyvauti supervizijose, planuoti darbus taip, kad būtų mažiau nepageidaujamos rutinos.

Pasak C. Maslach (2003), įdomu tai, kad diskusijose apie perdegimo intervencijos būdus daugiausia dėmesio skiriama į individus nukreiptiems metodams, pavyzdžiui, atskiro darbuotojo atitraukimui nuo darbo, jo elgsenos pokyčiams ar vidinių resursų stiprinimui. Toks požiūris paradoksalus, atsižvelgiant į tai, kad tyrėjai nustatė, jog perdegimą lemiantys situaciniai ir organizaciniai veiksniai yra reikšmingesni nei individualūs (Maslach, 2003; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014). V. Kavaliauskienės ir R. Balčiūnaitės (2014) tyrimai atskleidė, kad kalbant apie perdegimo priežastis, socialiniai darbuotojai organizacinius darbo veiksnius mini dažniau nei asmeninius. Tokių veiksnių pavyzdžiai: dideli darbo krūviai, psichologinis nepatogumas darbe, mažai pastebimi darbo rezultatai, vaidmenų neapibrėžtumas ir grįžtamojo ryšio stoka. Šio tyrimo respondentai retai minėjo individualius veiksnius – išskyrė tik laiko planavimo įgūdžių stoką ir asmeninio gyvenimo problemas. Tačiau autorės nurodo, kad perdegimo sindromo priežastys yra susijusios tarpusavyje, sąveikaujančios (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014).

C. Maslach (2017) teigimu, į individą orientuoti metodai gali padėti sumažinti išsekimą, bet neturi pakankamai įtakos kitiems perdegimo aspektams – cinizmui ar neefektyvumo jausmui. Be to, individualūs būdai yra palyginti neveiksmingi darbo vietoje, kur žmonės turi daug mažiau galimybių kontroliuoti stresorius nei kitose savo gyvenimo srityse. Tačiau yra ir filosofinių, ir pragmatinių

priežasčių, dėl kurių vyrauja dėmesys asmeniui, įskaitant asmens priežastingumo ir atsakomybės sampratą ir prielaidas, kad lengviau ir pigiau pakeisti žmones, nei organizacijas (Maslach ir Goldberg, 1998).

Gebėjimas nustatyti kylančias problemas anksti, kol jos netapo rimtesnės ir plintančiomis, gali padėti laiku rasti prevencinius sprendimus ir pritaikyti intervencines priemones tikslinėms darbuotojų grupėms (Maslach ir Leiter, 2008). Demerouti ir kt. (2021) pažymi, kad vis dar trūksta teoriškai pagrįstų ir įrodymais paremtų geriausių intervencinių priemonių gairių, kaip sumažinti asmenų ir grupių perdegimo lygį, ypač po to, kai jiems jau pasireiškė perdegimas. Įvertinus asmenines, socialines ir organizacines perdegimo pasekmes, saugant darbingumą, motyvaciją, racionaliau yra siekti išvengti perdegimo, o ne imtis veiksmų jau tuomet, kai problema atsiranda (Maslach, 2017; Tolutienė ir Zubrickienė, 2022).

Apibendrinant įvairius šaltinius, galima teigti, kad patys socialiniai darbuotojai turi svarius įrankius apsaugoti nuo perdegimo sindromo. Tam būtina skirti dėmesio rūpinimuisi savimi: sveikatos palaikymui sveikai maitinantis ir užsiimant aktyvia sportine veikla, saviugdai, savišvietai, poilsio ir darbo balansui, tinkamam darbo organizavimui, planavimui. Taip pat svarbu atpažinti perdegimo rizikas ir apraiškas, nustatyti savo ribas ir laikytis jų, kreiptis pagalbos į artimuosius ar kolegas, pastovėti už save ir kolegas dėl darbo krūvio ir sąlygų, dalyvauti supervizijose, mokymuose ar, prireikus, kreiptis psichologinės pagalbos į specialistus. Svarbu atkreipti dėmesį, kad asmeninių priemonių spektras labai platus ir skirtingi būdai gali padėti įveikti skirtingus iššūkius. Pavyzdžiui, vienos problemos sprendžiamos nuoseklia savirefleksija ir poilsio disciplina, kitos – dalyaujant mokymuose, supervizijose, skiriant dėmesį optimaliam laiko planavimui ar kreipiantis pagalbos į kolegas. Tačiau asmeninis indėlis nelemia visko. Organizacinės aplinkybės, pavyzdžiui, darbo krūvis ar palaikanti, bendradarbiaujanti atmosfera – nors iš dalies gali priklausyti ir nuo paties darbuotojo, tačiau didesne dalimi veikiama organizacinės kultūros ir darbdavio diktuojamų sąlygų.

### **3.2. Į darbo aplinką orientuoti prevencijos ir įveikos būdai**

Profesinio perdegimo prevencijai ir įveikai svarbios ne tik asmeninės darbuotojų pastangos, bet ir įvairūs organizaciniai veiksniai. Pasak C. Maslach (2017), į darbo aplinką orientuotos intervencijos yra veiksmingesnės nei į individą orientuotos. Jei gerinamos darbo sąlygos, turinčios įtakos daugeliui darbuotojų, šios intervencijos gali turėti daug didesnę poveikį. S. Raižienės ir A. Bakšytės teigimu, „perdegimo sindromo šaltinis yra darbe, todėl ir efektyvūs bei veiksmingi metodai, galintys padėti jį įveikti, taip pat turi būti organizacinėje aplinkoje“ (Raižienė ir Bakšytė, 2010, p. 123). Vienas iš galimų pavyzdžių – darbo valandų politika (Perlow ir Porter, 2009). Pasak C. Maslach (2017), trūksta tyrimų apie į darbą aplinką orientuotų strategijų poveikį. Tačiau iki šiol gauti rezultatai yra daug žadantys. Pavyzdžiui, darbo vietos programos, skirtos konkrečiai perdegimo problemoms

(o ne bendroms sveikatos problemoms), turi teigiamą poveikį. Be to, intervencijos, skirtos visai organizacijai, ir ypač, jei vykdomos ilgesnį laiką, dažniau veda prie sėkmingų rezultatų (Leiter ir Maslach, 2014).

Savo tyrimuose V. Vaicekauskienė (2014) į darbo aplinkos tobulinimą orientuotas priemones sugrupavo į 4 kategorijas: 1) veiklos organizavimo tobulinimas (pvz., darbų perprojektavimas ir veiklų rotacija, poilsio (darbo) režimų keitimas, valdymo ir komunikavimo procesų tobulinimas, darbinių vaidmenų aiškumo didinimas; 2) socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas; 3) darbuotojų materialinis aprūpinimas (pvz., fizinės aplinkos darbo vietoje charakteristikų gerinimas); 4) darbuotojų psichologinis palaikymas.

V. Gudžinskienė ir A. Pozdniakovas (2020) išskyrė tris organizacinių priežasčių grupes, padedančias įveikti profesinio perdegimo sindromą tarp priklausomybės ligų reabilitacijos centruose dirbančių socialinių darbuotojų: 1) tarpasmeninės priežastys, susijusios su profesinio perdegimo sindromo atsiradimu (santykiai su klientais ir kolektyvu), 2) kolegų pagalba ir palaikymas įveikiant profesinio perdegimo sindromą (moralinis palaikymas, pagalba padaryti darbus, laisvalaikis su kolegomis), ir 3) administracijos elgsena, susijusi su profesinio perdegimo sindromo įveika (direktoriaus lygiavertis bendravimas, pasitikėjimas ir laisvė darbe, patarimai ir rekomendacijos, palaikymas). Mokslininkai pažymi, kad pozityvus įvertinimas, teigiamas visuomenės požiūris, stipri specialistų komanda, pakankami žmogiškieji ištekliai, tinkamas atlygis ir darbo krūvis, aiškus atsakomybės bei pareigų paskirstymas gali sumažinti profesinio perdegimo riziką. Taip pat jie pabrėžia, kad tiek patiems darbuotojams, tiek administracijoms, svarbu atpažinti ir pripažinti profesinio perdegimo sindromą, nes tik tuomet yra galimybė imtis prevencijos ir spręsti problemą. (Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020).

Su socialinės rizikos šeimomis dirbančių socialinių darbuotojų perdegimo prevenciją tyrusios R. Vaičiūtė ir S. Račkauskienė (2018) išskiria tokias organizacines prevencijos priemones: socialinė parama, supervizija, darbuotojų mokymai, socialinės srities specialistų darbinės veiklos organizavimo tobulinimas, komandinis darbas, streso intervencija. Svarbų vaidmenį, vengiant perdegimo sindromo darbo vietoje, vaidina žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai. Taikant veiksmingus būdus darbo aplinkoje organizacijos lygmeniu, gali būti mažinamas stresas ir didinamas komfortas bei darbuotojų įsitraukimas (Brijová ir kt., 2022).

S. Raižienė ir A. Bakšytė (2010) pažymi, kad sprendžiant darbuotojų perdegimo klausimą, labai svarbu skatinti ir ugdyti darbuotojų saviveiksmingumo jausmą – t. y., asmens suvokimą apie savo galimybes sėkmingai atlikti tam tikrą darbą bei pasiekti užsibrėžtus tikslus, bei plėtoti socialinės paramos tinklą, ypač įtraukiant organizacinėje erdvėje dirbančius asmenis. Jų tyrimai parodė, kad augant socialinio rato palaikymui, dažniau patiriami asmeniniai laimėjimai, o mažėjant palaikymui – atvirkščiai, darbuotojas laimėjimus patiria rečiau. Be to, kuo daugiau darbuotojas sulaukia vadovo

paramos, tuo rečiau pasireiškia emocinis išsekimas, ir atvirkščiai. Vadovų bei kolegų paramą jaučiantis darbuotojas pasiekia daugiau asmeninių laimėjimų (Raižienė ir Bakšytė, 2010, p. 122). Šiam požiūriui antrina ir M. P. Leiter (2012) įžvalgos: žmonės retai kada dirba visiškai izoliuotai, paprastai jie įsitraukia į vieną ar daugiau socialinių tinklų. Kiekvieną darbuotoją veikia socialinė aplinka, ir kiekvienas asmuo taip pat yra aplinkos, kuri veikia visus kitus, dalis. Yra daug nuolatinių socialinės sąveikos ir abipusių mainų, kurie gali prisidėti prie palaikančios ir įtraukiančios arba atvirkščiai, nedraugiškos ir piktavališkos, perdegimo riziką didinančios, darbo aplinkos (Leiter, 2012). Teorija ir empirinis darbas perdegimo srityje rodo, kad kolegų ir vadovų palaikymas gali sumažinti perdegimą, nes jie darbuotojams suteikia svarbią informacinę, praktinę ir emocinę naudą (Schaufeli ir Greenglass, 2001; Ravalier ir kt., 2021). Pavyzdžiui, kolegų patarimai ir praktinė pagalba gali didinti perdegimo prevencijai svarbų kontrolės jausmą. Emocinis palaikymas gali padėti nuo išsekimo, o organizacinė pagalba skatina jaustis vertinamu ir svarbiu organizacijai, didina teisingumo jausmą ir tokiu būdu saugo nuo cinizmo bei depersonalizacijos (Schaufeli ir Greenglass, 2001). Svarbiais laikomi visi žmogiškieji paramos ištekliai: koligos, vadovai, specialistai, artimieji (Dirgelienė ir Večkienė, 2009; Aneaus ir kt., 2023). Neigiami jausmai, išgyvenimai yra perduodami vienų darbuotojų kitiems per asmeninį bendravimą, tad svarbi teigiamų emocijų patirtis kolektyve. Atsižvelgiant į perdegimo „užkrečiamumą“, prevencijos ir mažinimo intervencijos turėtų būti orientuotos ne vien į socialinio palaikymo didinimą komandos viduje. Išorinių konsultantų pagalba gali būti reikalinga nutraukti neigiamam perdegimo ciklui komandoje (Meredith ir kt., 2020).

Vadinasi, kuriant palaikančią organizacinę kultūrą, ne tik mažinama perdegimo rizika, bet ir sudaromos sąlygos geresniems darbo rezultatams pasiekti. Be to, tiek pozityvios, tiek negatyvios emocijos veikia „sniego gniūžtės“ principu – ir vienos, ir kitos persiduoda kolektyve iš vieno darbuotojo kitam. Žinant su kokiais dideliais sunkumais ir iššūkiais susiduria socialiniai darbuotojai savo kasdienybėje dirbant su klientais, jų darbdaviai turėtų skirti reikiamą dėmesį palaikančios, bendruomeniškos kultūros ir pozityvios atmosferos kūrimui kolektyve.

Nesuteikiant tinkamo palaikymo ne tik gresia perdegimas, bet ir negalima tikėtis veiksmingo darbo, tad svarbu nepalikti darbuotojo vieno, reikia organizuoti komandinį darbą ir supervizijas. (Buragienė, 2020). Šį požiūrį patvirtina ir kiti tyrimai – susidūrę su sunkumais, abejonėmis, nežinojimu, socialiniai darbuotojai turi poreikį tai aptarti su kolegomis ir specialistais (Dirgelienė ir Večkienė, 2009). Tokią funkciją galėtų atlikti supervizija. „Supervizija negali pakeisti kolegų, vadovo, artimos aplinkos, dvasininko teikiamo palaikymo, bet gali padėti atkurti darną, apmąstant profesinę patirtį, įvardijant ir permąstant socialinio darbo proceso etapus, išreiškiant patirtus ir patiriamus jausmus, įvardijant įtampą, kylančią tarp asmeninio ir profesinio identiteto krizės intervencijos situacijoje“ (Dirgelienė, 2013, p. 31). Perdegimo sindromo prevencija yra vienas iš supervizijos tikslų (Dirgelienė ir Večkienė, 2009). Supervizija yra naudinga kaip galimybė pažinti

save ir kitus, savo vaidmenį, giliau pažvelgti į darbo procesus, pamatyti kitokią perspektyvą ir kitokią požiūrį į problemas, sustiprinti tarpusavio santykius grupėje ir darbo aplinkoje, stiprinti darbo motyvaciją, įgyti daugiau pasitikėjimo savimi, geriau valdyti konfliktus, stresą (Abromaitienė, 2018; Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). Taip pat supervizija skatina darbuotojų refleksiją, gebėjimą suprasti procesus, sveikus santykius organizacijos viduje, balansuoja tarp racionaliujų ir emocinių dalių, fasilituoja pokyčius – skatina mokymąsi, efektyvius ir tvarius pokyčius (Blumberga ir Saulite, 2019). Supervizijos metu suteikiamas palaikymas, galimybė išsakyti savo jausmus, jų atliepimas, normalizavimas, gali padėti asmeniui pasiekti didesnio saugumo jausmą, „išsiventiliuoti“.

B. M. Mack (2022) atliko tyrimus apie supervizijų metu socialinių darbuotojų išskiriamus perdegimo sindromo prevencijai padedančius klausimus. Supervizoriai išskiria šias temas, kaip pasikartojančias ir svarbias socialiniams darbuotojams, perdegimo prevencijos kontekste:

- pačių socialinių darbuotojų žinios apie streso bei perdegimo požymius, gebėjimas kelti ir spręsti šias temas supervizijų metu;
- palaikančių santykių kūrimas ir vystymas;
- rūpinimosi savimi svarba (minimos priemonės: joga, dėmesingas įsisąmoninimas, pasivaikščiavimas);
- vidiniai ir išoriniai ištekliai, reikalingi socialiniams darbuotojams, kad jie galėtų veiksmingai susidoroti su spaudimu darbe; darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. (Mack, 2022). Šio tyrimo metu patys socialiniai darbuotojai išskyrė ir organizacinius, ir asmeninius įveikos būdus.

Apibendrinant, mokslininkai išskiria įvairius perdegimo prevencijos ir įveikos būdus, kurių gali imtis organizacijos, siekdamos padėti savo darbuotojams išlikti sveikiems ir produktyviems. Vienas svarbiausių aspektų – palaikanti organizacinė kultūra, kurioje darbuotojas gauna tiek kolegų, tiek vadovų socialinę ir profesinę paramą, pagalbą. Taip pat aktualus efektyvus, darbuotojams priimtinas veiklos organizavimas, aiškios atsakomybių ribos, aprūpinimas reikiamomis priemonėmis, kvalifikacijos kėlimo, mokymų galimybių suteikimas. Tad siekiant socialinių darbuotojų perdegimo prevencijos, svarbus organizacijų indėlis kuriant palaikančią, bendradarbiaujančią, įtraukiančią ir įgalinančią darbo kultūrą, suteikiant reikalingus išteklius, užtikrinant teisingą atlygį, pakankamą laisvę priimti sprendimus, profesionalų vadovavimą.

### **3.3. Įsitraukimo didinimas, kaip perdegimo prevencija**

C. Maslach požiūriu (2017), geriausias būdas užkirsti kelią perdegimui – didinti įsitraukimą. Įsitraukimas apibrėžiamas kaip pozityvi, pasitenkinimą teikianti su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas, susidomėjimas. Tai ne momentinė, o ilgalaikė būseną, nesutelkta į konkretų objektą, įvykį, asmenį ar elgesį (Schaufeli ir kt., 2006). Perdegimas laikomas įsitraukimo antipodu: perdegę darbuotojai yra išsekę ir ciniški, o įsitraukę – energingi ir entuziastingai

nusiteikę darbui (Schaufeli ir kt., 2006; Maslach, 2017). Tad remiantis šiomis mokslininkų įžvalgomis, galime teigti, kad įsitraukę, energingi, entuziastingi socialiniai darbuotojai mažiau linkę perdegti, ir atvirkščiai, socialinio darbuotojo apatija gali būti rimtas signalas apie perdegimo grėsmę. Įsitraukę žmonės geriau susidoroja su jiems kylančiais iššūkiais, todėl yra labiau tikėtina, kad jie atsigaus ir po streso (Maslach, 2017). Kai kurių mokslininkų įsitraukimas apibrėžiamas tais pačiais aspektais kaip ir perdegimas, tačiau atvirkštine šių dimensijų puse: įsitraukimą sudaro didelės energijos būseną (o ne išsekimo, kaip perdegimo atveju), didelio įsitraukimo (o ne cinizmo) ir saviveiksmingumo (o ne neveiksmingumo) (Maslach ir Leiter, 2003). Perdegimą sukelia dideli darbo reikalavimai ir išteklių trūkumas, o įsitraukimą į darbą lemia pakankami ištekliai. (Demerouti ir Euwema, 2005). Vadinasi, darbdaviai, organizacijos, politikai, valdydami šiuos išteklius ir nustatydami reikalavimus, turi tiesioginės įtakos socialinių darbuotojų įsitraukimui. Tačiau reikia pažymėti, kad ir individualios darbuotojo savybės, taip pat yra susijusios ir tiek su perdegimu, tiek su įsitraukimu į darbą. (Demerouti ir Euwema, 2005).

Svarbu pažymėti, kad darbuotojo perdegimas nebūtinai reiškia, kad jis neįsitraukęs ir atvirkščiai, įsitraukimas nebūtinai apsaugo nuo perdegimo. Tačiau praktikoje pastebima, kad egzistuoja neigiama koreliacija tarp perdegimo ir įsitraukimo (Schaufeli ir kt., 2006). Pavyzdžiui, atlikus tyrimus tarp gydytojų, paaiškėjo, kad respondentai su aukštais perdegimo rodikliais išreiškė žemesnį įsitraukimo lygį ir buvo labiau linkę trumpinti savo darbo valandas (Jung ir kt., 2023). Genevičiūtė-Janonienė ir kt. (2015) atskleidė, kad kuo stipresnis emocinis darbuotojų įsipareigojimas, kuris pasireiškia ir įsitraukimu, tuo mažiau emocinio išsekimo ir depersonalizacijos bei aukščiau vertinamas savo darbo efektyvumas. Kitu tyrimu mokslininkai taip pat nustatė reikšmingą neigiamą koreliaciją tarp perdegimo ir įsitraukimo. Didesnis įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas, pagalba kitiems gali ne tik padidinti individualų atsparumą perdegimui, bet ir pagerinti bendrą sveikatą, profesinio gyvenimo kokybę ir karjeros trukmę (Chan ir kt., 2015). Tai padeda suprasti, kad ir socialiniame darbe svarbu siekti kuo didesnio darbuotojų įsitraukimo. Tad tiek darbdaviai, tiek institucijos, turinčios politinės įtakos socialinio darbo organizavimui, turėtų įvertinti, kaip vieni ar kiti sprendimai ir veiksmai veikia socialinių darbuotojų įsitraukimą.

Pasak C. Maslach, darbuotojų įsitraukimo vystymas, kol dar neiškilo didelių problemų, yra veiksminga pirminės perdegimo prevencijos strategija. Klausimų formulavimas, orientuojantis į pozityvų tikslą – įsitraukimą, gali būti veiksmingas būdas sprendžiant perdegimo problemas organizacijose. Tokių klausimų pavyzdžiai: Kaip galima padaryti, kad ši darbo vieta taptų puikia ir geidžiama vieta dirbti? Kas paskatintų žmones norėti čia dirbti ir būti visapusiškai įsitraukusiems į savo darbą? Kuomet žmonės linkę sutelkti dėmesį į tai, kaip pagerinti padėtį, o ne skųstis, jie dažniau įsitraukia į konstruktyvius pokyčius darbo vietoje (Maslach, 2017). Remiantis šiomis įžvalgomis,



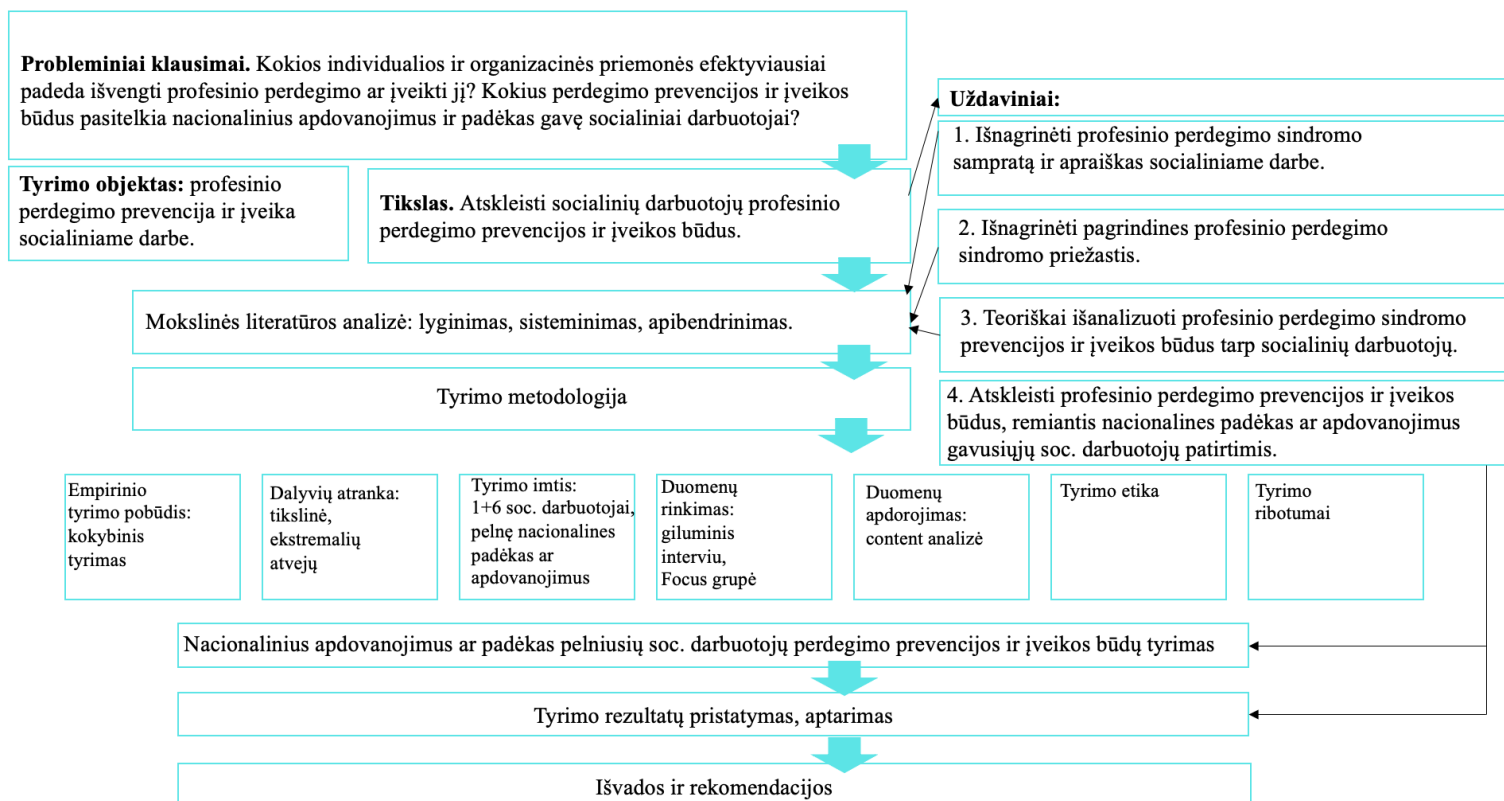
vertėtų įtraukti socialinių darbuotojų organizacijoje kuriamus tobulinimus ir pokyčius, klausiant jų pačių nuomonės ir atsižvelgiant į pasiūlymus.

Apibendrinant, galima teigti, kad įsitraukimo didinimas yra dar viena svarbi strategija, kurią gali pasirinkti organizacijos, siekiančios išvengti savo darbuotojų perdegimo ir aktyviai kurti tokią darbo vietą, kurioje socialiniai darbuotojai pasižymėtų aukštais laimėjimais bei gera savijauta. Įsitraukę žmonės mažiau linkę perdegti, greičiau atsistato po streso ir pasiekia geresnių rezultatų. Kadangi socialinį darbą reikšminga apimtimi reglamentuoja įvairūs įstatymai ir nutarimai, ne tik darbdaviai, bet ir politinės institucijos taip pat turėtų atsižvelgti į potencialią savo sprendimų įtaką socialinių darbuotojų įsitraukimui. Atsižvelgiant į tai, kad šioje srityje yra pakankamai iššūkių su darbuotojų trūkumu ir aukštais visuomenės reikalavimais rezultatams, įsitraukimo didinimas svarbus ne tik perdegimo prevencijai, bet ir socialinių darbuotojų išlaikymui bei jų darbo kokybei. Svarbu pažymėti, kad ir individualios darbuotojo savybės turi įtakos įsitraukimui, jis nėra lemiamas tik išorinių faktorių.

## 4. PROFESINIO PERDEGIMO PREVENCIJOS IR ĮVEIKOS BŪDŲ TARP SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ TYRIMAS

### 4.1. Empirinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti profesinio perdegimo prevencijos ir įveikos būdus, remiantis nacionalines padėkas ar apdovanojimus gavusiųjų socialinių darbuotojų patirtimis. (žr. 8 pav.).



8 pav. Tyrimo loginė schema

Sudaryta autorės

Planuojant tyrimą, remtasi Gaižauskaitės ir Valavičienės (2005) išskirtais žingsniais:

1. *Teminio tyrimo lauko apibrėžimas ir tyrimo ribų nu(si)statymas.* Atsakyta į klausimą: „Kas ir kodėl bus tiriama?“. Numatyta tyrimo kryptis, išskirtas tikslas – atskleisti profesinio perdegimo prevencijos ir įveikos būdus, remiantis nacionalines padėkas ar apdovanojimus gavusiųjų socialinių darbuotojų patirtimis.

2. *Metodiniai tyrimo plano sprendimai.* Nuspręsta, kaip bus tiriamas pasirinktas reiškinys – organizuojant focus grupės diskusiją, prieš tai atlikus giluminį interviu gilesniam temos supratimui. Planuojama dalyvių atranka – ieškoma nacionalinius apdovanojimus ir padėkas gavusiųjų socialinių darbuotojų, vyksta interviu ir focus grupės organizavimas.

3. *Lauko darbai (angl. field work)*. Renkami duomenys – atliekamas interviu ir organizuojama focus grupė.

4. *Darbas su duomenimis*. Surinkti duomenys transkribuoti, skaityti ir apibendrinti taikant indukcinę logiką. Gauti duomenys siejami su tyrimo klausimais, formuluojami teiginiai, duomenys sisteminami, kuriamos kategorijos ir subkategorijos, interpretuojami, lyginami, teiginiai tikslinami, reformuluojami ir t.t...

5. *Tyrimo ir surinktų duomenų kokybės įvertinimas*. Pastarasis žingsnis įgyvendintas lyginant gautus duomenis su teorinėje dalyje analizuotais mokslininkų darbais.

6. *Tyrimo ataskaitos rengimas ir rezultatų pristatymas*. Rengiamos išvados, rekomendacijos. Pasirinktas kokybinis tyrimas, kadangi numatytam tikslui pasiekti svarbios konkrečių asmenų įžvalgos, jų subjektyvios patirtys, kasdieniai kontekstai. Siekiama giliai išanalizuoti perdegimo klausimą tarp socialinių darbuotojų. Pasak K. Kardelio (2005), būtent kokybiniam požiūriui būdingas siekis suvokti, kaip individai supranta ir aiškina pasaulį. V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017) taip pat pažymi, kad atliekant kokybinį tyrimą siekiama identifikuoti vidines ir elgsenos charakteristikas tam tikrose situacijose, nesiekiami apibendrinamųjų vertinimų, o bandoma nustatyti konkrečius bruožus, suprasti dalyvių elgsenas, lūkesčius. Atliekant tyrimą – vykdant focus grupės diskusiją – dalyviai minėjo ir plėtojo savo autentiškas patirtis, savo ir kolegų perdegimo kontekstus, papildė vienas kitą, rutuliojo savo idėjas, įkvėpti vienas kito istorijų. Tai būtų nepasiekiami pasirinkus kiekybinį tyrimą.

Kokybinio tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant indukcinę analizę. Pasak V. Židžiūnaitės ir S. Sabaliausko (2017), taikant indukcinę analizę, nuo pavienių atvejų einama prie apibendrinimo, o iš turimų duomenų išskiriami tyrimo problemai svarbūs aspektai. Surinkus tyrimo duomenis išskiriami kodai, reikšminiai elementai, jie grupuojami, sisteminami, konstruojamos subkategorijos, kategorijos. Tuomet duomenys vėl analizuojami, daromi apibendrinimai.

**Duomenų rinkimo metodai.** Pirmame etape buvo atliktas giluminis interviu su nacionalinę padėką pelniusiu socialiniu darbuotoju, siekiant geriau suprasti praktinius temos aspektus ir geriau pasirengti focus grupei. Giluminis interviu tinkamas tuomet, kai norima sužinoti, kaip žmonės priima sprendimus, kas lemia jų elgesį, kokią prasmę jie teikia savo patirčiai, jų jausmus, emocijas, giluminę informaciją apie jautrius klausimus, kontekstus (*Hennink ir kt., cit iš Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016*). Prieš organizuojant focus grupę giluminiu interviu siekiama giliau suprasti perdegimo tarp socialinių darbuotojų situacijas, patirtis. Kadangi perdegimo tema yra jautri, individualaus interviu metu gauta informacija padeda numatyti galimas nepatogias ar skausmingas sritis, aspektus, į kuriuos verta atsižvelgti moderuojant grupę, valdant grupės dinamiką, kuriant saugią, pasisakyti skatinančią bei tausojančią atmosferą.

Antrame etape organizuota focus grupės diskusija, siekiant surinkti empirinio tyrimo medžiagą, išsiaiškinti kokius profesinio perdegimo prevencijos ir įveikos būdus pasitelkia nacionalinius apdovanojimus ir padėkas pelnę socialiniai darbuotojai, surinkti jų nuomonių įvairovę. Focus grupės diskusijai keliamas tikslas – ne bendro sutarimo tarp diskusijos dalyvių paieška, o sąveika tarp jų, gyva diskusija, vedanti prie patirties, nuomonių, sampratų, idėjų įvairovės (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Nors perdegimo tema yra plačiai aptariama tarp socialinių darbuotojų tiek darbo praktikoje, tiek įvairių mokymų, supervizijų metu, individualiai įsivertinti ir reflektuoti susijusias patirtis gali būti sudėtingiau nei kalbantis apie tai grupėje – kuomet kito dalyvio pasidalinimas sukelia naujų įprasminimų, prisiminimų, idėjų. Daroma prielaida, kad diskusijos dalyviai dalindamiesi tarpusavyje sugeneruos naujų įžvalgų, padės atrasti naujų perdegimo prevencijos ir įveikos tarp socialinių darbuotojų kampų.

**Tyrimo imtis.** Tyrimui pasirinkti nacionalines Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos padėkas ar apdovanojimus gavę socialiniai darbuotojai. Tai yra tie darbuotojai, kurie ne tik sukaupe vertingą patirtį socialinio darbo lauke, bet ir pasižymėjo išskirtiniais pasiekimais. Daroma prielaida, kad šie darbuotojai pasiekia išskirtinius rezultatus, pasižymi efektyvumu, ypatingais gebėjimais, aukštu įsitraukimu. Teorinėje dalyje aptarta, kad įsitraukimas yra laikomas perdegimo antipodu. Tad šių darbuotojų patirtis gali padėti rasti naujų sprendimų, ieškant efektyvių priemonių perdegimo prevencijai ir įveikai.

Pirmojoje empirinio tyrimo dalyje atliktas giluminis interviu su nacionalinę padėką pelniusiu socialiniu darbuotoju, turinčiu daugiau nei 10 metų stažą, vadovavimo komandai patirtį ir aktyviai veikusiu socialinių darbuotojų asociacijoje. Tokiu būdu pasirinktas asmuo, kuris ne tik turi vertingą asmeninę patirtį, bet ir gerai susipažinęs su platesniu kontekstu, socialinių darbuotojų problematika, tendencijomis. Šio interviu tikslas – susipažinti su praktiniais perdegimo situacijų ir patirčių aspektais, patikrinti klausimus ir gaires, giliau suprasti perdegimo kontekstą tarp socialinių darbuotojų.

Focus grupės diskusijoje apklausti 6 socialiniai darbuotojai, pelnę nacionalines padėkas ar apdovanojimus už ypatingus pasiekimus profesinėje veikloje. Šie darbuotojai pasirinkti darant prielaidą, kad jiems pavyko pasiekti itin gerų rezultatų savo darbe, jie išsiskiria savo profesiniais bei asmeniniais gebėjimais ir gali turėti tam tikrų patirčių bei įžvalgų, kurie gali būti vertingi ir kitiems socialinio darbo lauko nariams. 6 dalyviai įvairių autorių minimi kaip tinkamas focus grupės dydis. Pattonas (2002) rekomenduoja 6-10, Kruegeris ir Casey (2009) – 5-10, Kingas ir Horrocs (2010) – 6-10, Hennink ir kt. (2011) – 6-8 dalyvius (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Imties tipas – tikslinė, ekstremalių atvejų atranka – kreipiamasi į konkrečius darbuotojus, kurie pelnę pripažinimą už ypatingus profesinius pasiekimus iš Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Imtis sudaroma tiesiogiai kreipiantis į 2022-2023 m. apdovanotus darbuotojus (jų iš viso – apie 50 asmenų) ir tariantis dėl jų dalyvavimo focus grupėje. Dalyvauti sutiko 8 asmenys, prisijungė ir sudalyvavo – 6.

**Tyrimo duomenų rinkimo ir apdorojimo instrumentai.** Tiek giluminiam interviu, tiek focus grupei iš anksto parengtos pokalbio gairės – numatytos temos, kurias reikia aptarti, suformuluoti esminiai klausimai. Tačiau interviu ar diskusijos metu lanksčiai reaguojama į realią eigą, keičiama užduodamų klausimų tvarka, formuluotės, pateikiami papildomi klausimai (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Ypatingas dėmesys skiriamas ryšio užmezgimui, atvirumo, pasitikėjimo skatinimui. Interviu ir focus grupės metu naudoti aktyvaus klausymo metodai, taip kuriant supratingą, priimančią atmosferą, padedama įsivardinti patirtis. Moderatorius atidžiai klausėsi pasisakymų ir rutuliojo diskusiją ne aklai remdamasis gairėmis, bet reaguodamas į dalyvių pasisakymus, emocijas. Duomenų apdorojimui naudotos programos „Taguette“ (etikečių priskyrimui) ir „Canva“ (duomenų medžių vizualizavimui).

**Duomenų rinkimas.** Siekiant duomenų kokybės, imant interviu ir vedant focus grupės diskusiją, remtasi metodiniais patarimais ir teorijomis. Vedėjas užtikrina, kad dalyviai jaustųsi saugūs ir kiek įmanoma laisviau reikštų savo nuomonę.

Interviu vykdytas privačioje, uždaroje erdvėje, kur darbuotojas galėjo jaustis saugiai ir laisvai reikšti savo mintis be pašalinių trukdžių.

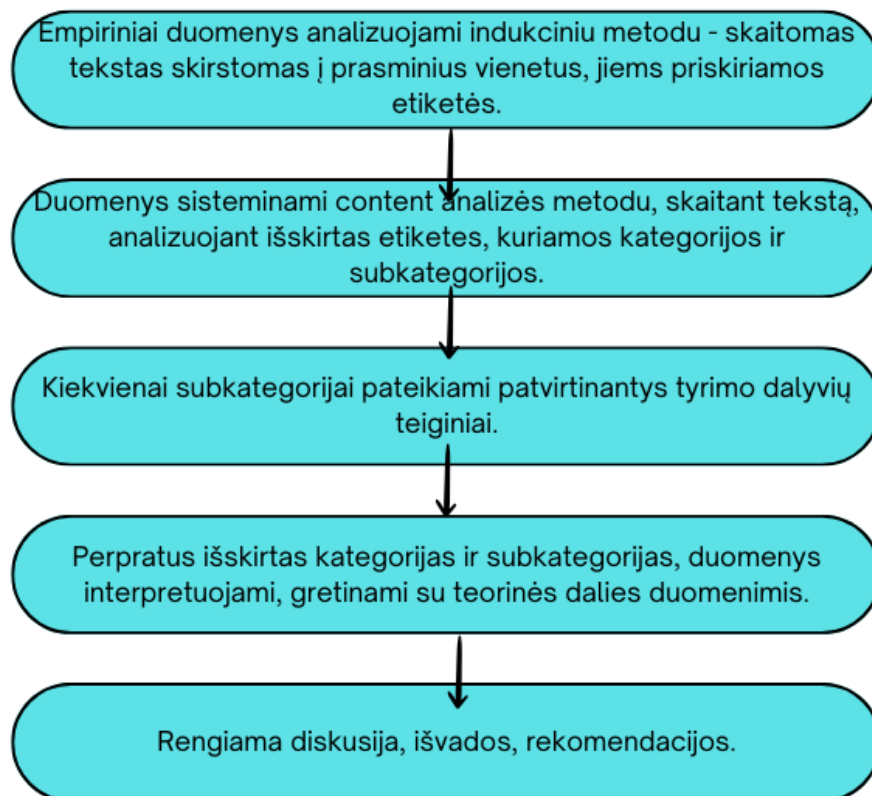
Nors focus grupė vyko nuotoliniu būdu, pasitelkiant išmaniąsias technologijas, didesnio betarpiškumo ir dalyvių aktyvumo siekta nustatant taisyklę diskusijos metu būti įsijungus vaizdo kamerą. Tokiu būdu dalyviai visos sesijos metu galėjo matyti vieni kitus, reaguoti ir į neverbalines komunikavimo priemones.

Diskusija vesta pagal iš anksto sudarytas klausimų gaires, siekiant nenukrypti nuo pagrindinių klausimų ir kuo geriau atlikti tyrimo tikslą. Pagrindiniai klausimai: su kokiomis profesinio perdegimo patirtimis susidūrė tyrimo dalyviai, kokius prevencijos ir įveikos būdus taiko, kuriuos laiko veiksmingiausiais, kokius metodus perdegimo prevencijai ir įveikai taiko savo komandose, kaip vadovai.

Duomenų rinkimo ir analizės procese tiek interviu, tiek focus grupės sesijos buvo organizuojamos gavus kiekvieno dalyvio sutikimą, įrašomos ir transkribuotos.

**Duomenų analizė.** Duomenys analizuojami indukciniu metodu (žr. 9 pav.). Išskirtoms teksto ištraukoms priskiriamos etiketės, tyrėjo pastebėjimai (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017), tam panaudota specializuota analizės programa „Taguette“. Focus grupės diskusijoje surinkti duomenys sisteminiami naudojant content analizės metodą – siekiant suprasti tyrimo dalyvių patirtis, atpažinti ir nuosekliai aprašyti jų taikomas priemones perdegimui įveikti. Atsižvelgiant į sukauptą informaciją, kuriamos kategorijos ir subkategorijos, kurių kiekvienai pateikiami patvirtinantys tyrimo dalyvių teiginiai. Peržiūrėjus išskirtus aspektus, tekstai skaitomi iš naujo ir esant poreikiui, pridedami nauji prasminiai vienetai, atliekamos reikalingos korekcijos. Perpratus išskirtas kategorijas, formuluojamos tyrimo išvados (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tyrimo diskusijoje empiriniai duomenys

lyginami su teorine medžiaga, atskleidžiami panašumai ir skirtumai lyginant su ankstesniais tyrimais. Tyrimas prisideda prie esamų profesinio perdegimo teorinių modelių, papildo juos apdovanojimus ir padėkas pelniusių socialinių darbuotojų kontekstu.



9 pav. Duomenų analizės schema

Sudaryta autorės

**Tyrimo etika.** Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), etikos klausimai kokybiniuose tyrimuose itin aktualūs dėl kur kas glaudesnio tyrėjo ir tyrimo dalyvio nei kiekybiniuose. Tyrimo metu laikomasi pastarųjų mokslininkų išskirti svarbiausi interviu tyrimo etikos principai: 1) *pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime*. Visi tyrimo dalyviai – socialiniai darbuotojai – kviešti dalyvauti interviu ar focus grupėje laisva valia, tiesiogiai kreipiantis į juos asmeniškai. Negavus sutikimo, jų pasirinkimas priimtas pagarbiai; 2) *suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą*. Tyrimo dalyviai buvo informuoti apie jo temą, formatą. Focus grupės dalyviai iš anksto buvo informuoti apie tai, kad diskusijos metu reikės būti įsijungus kamera, taigi kiti dalyviai juos matys; 3) *saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą*. Tyrimo metu surinkti duomenys pateikiami tokiu būdu, kad būtų užtikrintas visų dalyvių konfidencialumas. Taip pat focus grupės dalyviai įsipareigoja laikytis konfidencialumo kitų dalyvaujančiųjų atžvilgiu; 4) *rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo*

*moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti.* Interviu ir focus grupės diskusijos metu siekiama, kad dalyviai jaustųsi saugūs, į jų mintis reaguojama pagarbiai, nevertinančiai. Be to, tyrimo metu surinktus duomenis siekiama pateikti kiek įmanoma objektyviau, neiškraipant jų, nemanipuliuojant jais, gautas leidimas naudoti citatas.

**Tyrimo ribotumas.** Kaip ir kiekvienam tyrimui, taip ir šiam būdingi tam tikri ribotumai bei iššūkiai.

**Dalyvių specifika.** Tyrime dalyvavo apdovanoti socialiniai darbuotojai iš skirtingų sričių, organizacijų. Jų patirtys nebūtinai aktualios visiems socialiniams darbuotojams. Be to, tai, kad socialiniai darbuotojai yra pelnę padėkas apdovanojimus iliustruoja tai, kad jie yra išskirtiniai.

**Grupės dinamika ir atvirumas.** Kadangi duomenys rinkti focus grupės diskusijoje ir dalyviai turėjo pasisakyti grupėje, gali būti, kad kai kurie faktai ar požiūriai buvo nutylėti dėl žmogiško uždarumo, konfliktų vengimo ir kitų priežasčių.

**Subjektyvus perdegimo vertinimas.** Perdegimas nėra lengvai nustatomas, net jį patiriantis asmuo gali neįsivardinti to arba nureikšminti perdegimo požymius. Dalyviai vertino savo su perdegimu susijusias patirtis subjektyviai, o tai galėjo neigiamai paveikti tyrimo objektyvumą.

## 4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metu, analizuojant duomenis indukcinio būdu, taikant content turinio analizės metodą, išryškėjo 4 temos, kurios pagal turinį suskirstytos į kategorijas ir subkategorijas (žr. 2 lentelę): 1) Perdegimo raiška socialiniame darbe; 2) Perdegimo prevencija: organizaciniai būdai; 3) Perdegimo prevencija: asmeniniai būdai; 4) Perdegimo įveika.

2 lentelė Tyrimo duomenų lentelė: temos, kategorijos, subkategorijos

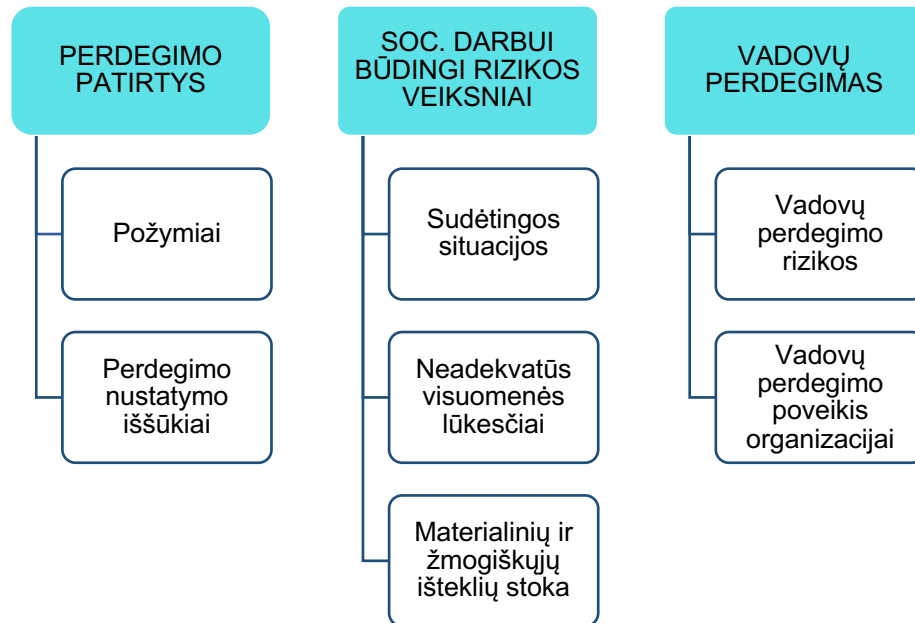
Sudaryta autorės

<b>Tema</b>	<b>Perdegimo raiška socialiniame darbe</b>		
<b>Kategorijos</b>	Perdegimo apraiškos	Specifiniai soc. darbui būdingi rizikos veiksniai	Vadovų perdegimas
<b>Subkategorijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Požymiai</li> <li>Perdegimo nustatymo iššūkiai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sudėtingos situacijos</li> <li>Neadekvatūs visuomenės lūkesčiai</li> <li>Materialinių ir žmogiškųjų išteklių stoka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vadovų perdegimo rizikos</li> <li>Vadovų perdegimo poveikis organizacijai</li> </ul>
<b>Tema</b>	<b>Perdegimo prevencija: organizaciniai būdai</b>		
<b>Kategorijos</b>	Bendradarbiavimas sprendžiant problemas	Pozityvi atmosfera	Palaikantys vadovai
<b>Subkategorijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atvejų aptarimas</li> <li>Atsakomybės pasidalinimas</li> <li>Darbuotojų atstovavimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palaikantys santykiai</li> <li>Atvira komunikacija</li> <li>Tradicijos</li> <li>Atsižvelgimas į individualius poreikius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbuotojų įgalinimas</li> <li>Nuolatinis vadovo asmeninis dėmesys pavaldiniui</li> <li>Klaidų normalizavimas</li> </ul>
<b>Tema</b>	<b>Perdegimo prevencija: asmeniniai būdai</b>		
<b>Kategorijos</b>	Poilsio higiena	Asmeninė lyderystė	
<b>Subkategorijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hobiai</li> <li>Atsipalaidavimas</li> <li>Atsiribojimas nuo darbo ne darbo metu</li> <li>Atostogos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savo ribotumo suvokimas</li> <li>Ribų laikymasis</li> <li>Sąmoningumas</li> </ul>	
<b>Tema</b>	<b>Perdegimo įveika</b>		
<b>Kategorijos</b>	Pokyčiai darbo vietoje	Darbuotojo atsitraukimas	
<b>Subkategorijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatyvus krūvio mažinimas</li> <li>Darbo organizavimo tobulinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atostogos</li> <li>Darbo keitimas</li> </ul>	



#### 4.2.1. Perdegimo raiška socialiniame darbe

Perdegimo raiškos socialiniame darbe temą sudaro trys kategorijos: 1) Perdegimo patirtys, 2) Soc. darbui būdingi rizikos veiksniai, 3) Vadovų perdegimas.



10 pav. Perdegimo raiška socialiniame darbe: patirtys, rizikos veiksniai, vadovų perdegimas

Sudaryta autorės

**Perdegimo patirtys.** Šią kategoriją sudaro dvi subkategorijos: 1) Perdegimo požymiai; 2) Perdegimo nustatymo iššūkiai (žr. pav. 10).

Dalis tyrimo dalyvių aiškiai įvardijo, kad yra patyrę perdegimą (D3, D4, D6). Jie paminėjo įvairius požymius: apatiškumą, bejėgystę, atsiribojimą nuo darbo, žemą produktyvumą. „<...> nebejaučiau savęs, nebejaučiau darbo, nieko nenorėjau.“ (D6). „<...> Dėl perdegimo – tikrai buvo epizodų labai sunkių. <...> kai į darbą nesinori eiti, ir tas bejėgiškumas kažkoks, ir liūdesys, ir apatija.“ (D4). „<...> kai nėra savarastę patyriau gyvenimo namuose, reikia, dvidešimt keturias valandas, jaunimas, einam, veikiam, dirbam, diena, naktis painiojasi <...> nebuvo apibrėžto darbo laiko <...> po kurio laiko jaučiau, kad yra kažkokia tai riba“ (D3). Dalyvių nurodyti požymiai atitinka teorinėje dalyje nagrinėtus išsekimo, depersonalizacijos, žemo saviveiksmingumo aspektus, kuriuos perdegimo tyrimų pradininkė C. Maslach (2003) išskyrė, kaip pagrindinius perdegimo požymius.

Tačiau dalies dalyvių (D1, D2, D5) neužtikrinti atsakymai parodo, kad ne visuomet asmuo gali žinoti ir įvertinti, ar jis yra perdegęs. Jų pasisakymai sudaro antrąją – perdegimo nustatymo iššūkių – subkategoriją. „Nežinau.“ (D1). „Sakyčiau, kad nežinau, arba nebuvo perdegęs. Turiu įtarimą, kad jei bučiau perdegęs, būčiau nukeliavęs kažkur kitur.“ (D2). „Man atrodo nebuvo

*perdegusi.*“ (D5). Tyrimo dalyvių pasisakymai liudija, kad perdegimo nustatymas turi savyje tam tikrą iššūkių, nėra paprasta objektyviai įsivertinti, tam reikalingos pastangos, sąmoningumas, išmanymas, savo pažeidžiamumo, ribotumo priėmimas. „<...> to savyje neatpažinau, gal ir nenorėjau atpažinti.“ (D2). „savęs patyrinėjimas – kur esu, kame esu, ar aš čia jau degu, ar perdegiu, ar dar ne. <...> tas laikas sustojimo buvo ypatingai geras ir tada galima buvo susidėlioti, padaryti kažkokius sprendimus, pasitvirtinimus“ (D3). Perdegimo atpažinimą apsunkina ir skirtingas jo intensyvumas, lyginimasis su kolegomis, kurie išgyveno stiprų, akivaizdų perdegimą „<...> per savo patirtį esu matęs žmonių, kurie perdegė ir tai galima buvo labai aiškiai identifikuoti. Man atrodo, galima kalbėti apie tam tikrus skirtingus perdegimo lygmenis, tie, kurie yra labai sudėtingi, to savyje neatpažinau<...>“ (D2). „Gal didelių kažkokių perdegimų nebuvo, bet kartais kai susideda daug įvairių veiklų, tai pradėdi jausti, kad nebesuspėji ir gali tas ateiti dėl visokio užimtumo.“ (D1). Šie pasisakymai parodo, kad tam tikrais atvejais socialiniai darbuotojai gali nuvertinti savo prastą savijautą, nežiūrėti rimtai į pasireiškiančius perdegimo požymius, priimti juos, kaip įprastą savo darbo dalį. Perdegimo nustatymas reikalauja ne tik žinių apie jo požymius, bet ir socialinio darbuotojo sąmoningumo, savirefleksijos, kritiško vertinimo.

**Socialiniam darbui būdingi rizikos veiksniai.** Diskutuojant apie perdegimo patirtis, tyrimo dalyviai išskyrė tam tikrus socialiniam darbui būdingus veiksnius, kurie gali didinti perdegimo riziką tarp socialinių darbuotojų. Šią kategoriją sudaro trys subkategorijos: 1) sudėtingos situacijos; 2) neadekvatūs visuomenės lūkesčiai; 3) išteklių stoka.

Socialiniam darbui būdingi ypač sudėtingi, sunkiai sprendžiami atvejai, sudarantys pirmąją subkategoriją. „Šiaip socialinio darbo sritis yra iš esmės sudėtinga. Čia nėra drugeliai ir gėlytės, kur ateini pailsėti, bet visi mes, ko gero, kurie dirbam tiesiai su klientais, susiduriame su skaudžiausiomis situacijomis, kada jau žmogus neturi ką daryti, tada reikalingas socialinis darbuotojas šalia. Ir automatiškai yra tas momentas, kai tų situacijų tiek daug, ir visos sudėtingos, ir kai kurios atrodo beviltiškos, be išeities. Anksčiau ar vėliau, asmeninis rezervas kažkur nugaruoja.“ (D4). „<...> problemos yra tokios įsisenėjusios ir sudėtingos, kad jų neina išspręsti praktiškai.“ (D1). Pasak S. Raižienės ir A. Bakšytės (2010), daugelis autorių pastebi, kad socialinis darbas, įpareigojantis rūpintis pažeidžiamais žmonėmis, spręsti sudėtingas problemas, gali greitai išsekinti socialinį darbuotoją bei sumažinti jo išteklius, reikalingus intensyviai ir aktyviai veiklai. Socialinio darbo sritis išsiskiria aukštu patiriamu streso lygiu ir kitais perdegimą sąlygojančiais veiksniais (Wilson, 2016; Hricová, 2020; Ravalier, McFadden, Boichat, Clabburn ir Moriarty, 2021). Dažnam socialiniam darbuotojui praktinėje veikloje kyla emocinės problemos ar sunkumai (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014). Tyrimo dalyviai patvirtina kitų mokslininkų įžvalgas apie tai, kad socialiniame darbe būdingos kompleksinės, sudėtingos situacijos, galinčios sąlygoti perdegimo požymius.

Dar viena subkategorija – neadekvatūs visuomenės lūkesčiai. Socialinių darbuotojų kaltinimas, smerkimas, kliento atsakomybės permetimas apsunkina darbą ir turi neigiamos įtakos emocinei sveikatai. „<...> visuomenė dažnai turi tą lūkestį, kad jūs turit išspręsti, o jei kažkas nepavyksta, tai kaltas esi tu, o ne žmogus, kuris tokį savo gyvenimo kelią gali ir turi teisę pasirinkti.“ (D2). „<...> mes kartais gaunam tokio spaudimo iš visuomenės <...>. Kiek tenka pakovoti už kitą laukę, kai iš tikrųjų ir savo darbe kartais matai, tie, kurie neprašo pagalbos, nepriima pagalbos, o visuomenė mano, kad jiems reikia pagalbos.“ (D1). Iš kitos pusės, pasak V. Gudžinskienės ir A. Pozdniakovo, teigiamas visuomenės požiūris gali padėti įveikti profesinį perdegimą (2020). Vadinasi, visuomenės lūkesčių valdymas gali būti viena iš socialinių darbuotojų perdegimo prevencijos priemonių.

Kitas neigiamas, perdegimui įtakos turintis veiksnys – įvairių išteklių, pavyzdžiui, materialių ar žmogiškųjų, stoka. Socialiniai darbuotojai gali jaustis bejėgiai matydami realų paslaugų poreikį, tačiau negalintys kontroliuoti reikiamų išteklių toms paslaugoms suteikti. „<...> turėjo būti pastatyti bendro gyvenimo namai žmonėms su intelekto negalia, ir kai pavyzdžiui iš aštuonių planuotų ir dar klausimas ar dar bus pastatyti ir kada, tik dveji. <....> Tai mes galim būti profesionalūs, dėti ribas, atpažinti...iš vidaus tikrai daug daryti ir kurti, inicijuoti, palaikyti, siūlyti. Bet jei nėra tokios socialinės politinės valios <...> kai pradėdame kalbėti apie tai, kad gal reikėtų kurti <...>, mes atsiduriame į sieną, kad vėl nėra pinigų, nėra to, ano, nėra trečio. <...> aš manau ir iškyla didelė rizika. Nes realiai, kaip profesionalas, tu jauti tą poreikį, tikrąjį poreikį, nes jis ateina iki mūsų. <...> meti akmenėlį, kaip socialiniai darbuotojai, ir nuvilnija bangelės, bet ar pasieks kažkokį tą krantą, ar sprendimai priimami, ar ne.“ (D3). Šis pasisakymas iliustruoja mokslininkų išskirtą kontrolės poreikį (Maslach, Leiter, 1999, 2003). Dėl išteklių trūkumo ar biurokratinių trukdžių, pavyzdžiui, neturint galimybės suteikti klientams reikiamų paslaugų ir iš to kylančio bejėgiškumo jausmo kyla frustracijos (Negi ir kt., 2019). Išteklių trūkumas lemia ir aukštus darbo krūvius. „Turime problemų dėl darbo krūvių, kai turime daug skirtingų paslaugų. <...> darbuotojai tikrai yra atsakingi už <...> nežmogiškus skaičius atvejų. <...> ir po darbo žmonės kažką daro, nes fiziškai nepajėgia visko aprėpti, kas yra teisės aktuose labai aiškiai sureglamentuota“ (D2). Tad siekiant išvengti perdegimo tarp socialinių darbuotojų, svarbūs realistiški reikalavimai, atsižvelgiant į turimus materialinius ir žmogiškuosius resursus. Taip pat būtinas tinkamas aprūpinimas reikalingomis priemonėmis, suteikiant socialiniam darbuotojui galimybę teikti kokybiškas paslaugas.

**Vadovų perdegimas.** Diskusijos metu išryškėjo vadovų perdegimo tema – vadovaujančias pareigas užimančių socialinių darbuotojų perdegimo specifika. Šią kategoriją sudaro dvi subkategorijos: 1) Vadovų perdegimo rizikos; 2) Vadovų perdegimo poveikis organizacijai.

Diskusijoje vadovaujančias pareigas užimantys dalyviai atskleidė, kad pavaldinių lūkesčiai sąlygoja tam tikrą spaudimą, kuris tampa trukdžiu vadovams pasirūpinti savo poilsiu – svarbia

prevencine priemone nuo perdegimo. „*Vadovas lyg ir visada turi būti pasiekiamas ir tas didelis iššūkis būdavo per atostogas.*“ (D2). Diskusijos metu įvardinta, kad siekiant užkirsti kelią vadovų perdegimui reikia sumažinti šiuos išskirtinius lūkesčius vadovams, atkreipti dėmesį ir į jų pačių poreikius. „*<...>nuimti stigmą, kad vadovai turi visada viską galėti, atostogų metu kelti ragelį. Bet ne, aš pasiekiau ribą, ir atleiskit, bet man reikia laiko, man reikia pagalbos, aš dabar prašau jūsų pagalbos. Legalizavimas to negalėjimo, ribos, klaidos.*“ (D3). Tad kalbant apie socialinių darbuotojų perdegimą, svarbu atkreipti dėmesį ir į vadovaujančias pareigas užimančių asmenų gerovę. Šis svarbus aspektas nebuvo atskleistas analizuotuose moksliniuose šaltiniuose.

Antroji subkategorija – vadovų perdegimo poveikis organizacijai. Vadovo emocinės būklės klausimas aktualizuojasi įvertinant svarbų dalyvių įvardintą aspektą – jo savijauta turi reikšmingos įtakos likusiems darbuotojams. „*<...> mes turime problemą, kai vadovai yra perdegę ir jie nesugeba skirti savo asmeninio dėmesio, įsigilinti į problemą, apsistato tvarkom, ribojimais, taisyklėm ir bando patys išgyventi. Riedėjimo nuo kalno, griūties sindromas – kai vienas subyra, pradeda byrėti visi.*“ (D4) Darbuotojams svarbus stiprus vadovo užnugaris, kuris sunkiai įmanomas, jei pats vadovas yra perdegęs: „*<...> reikia prisimti lyderystę atstovauti savo darbuotojus.*“ (D2) Diskusijos dalyviai atskleidė, kad vadovų perdegimas turi neigiamos įtakos bendram organizacijos mikroklimatui, be to, perdegę vadovai nebegali tinkamai atlikti savo funkcijų, svarbių tiek produktyvumui, tiek darbuotojų gerovei.

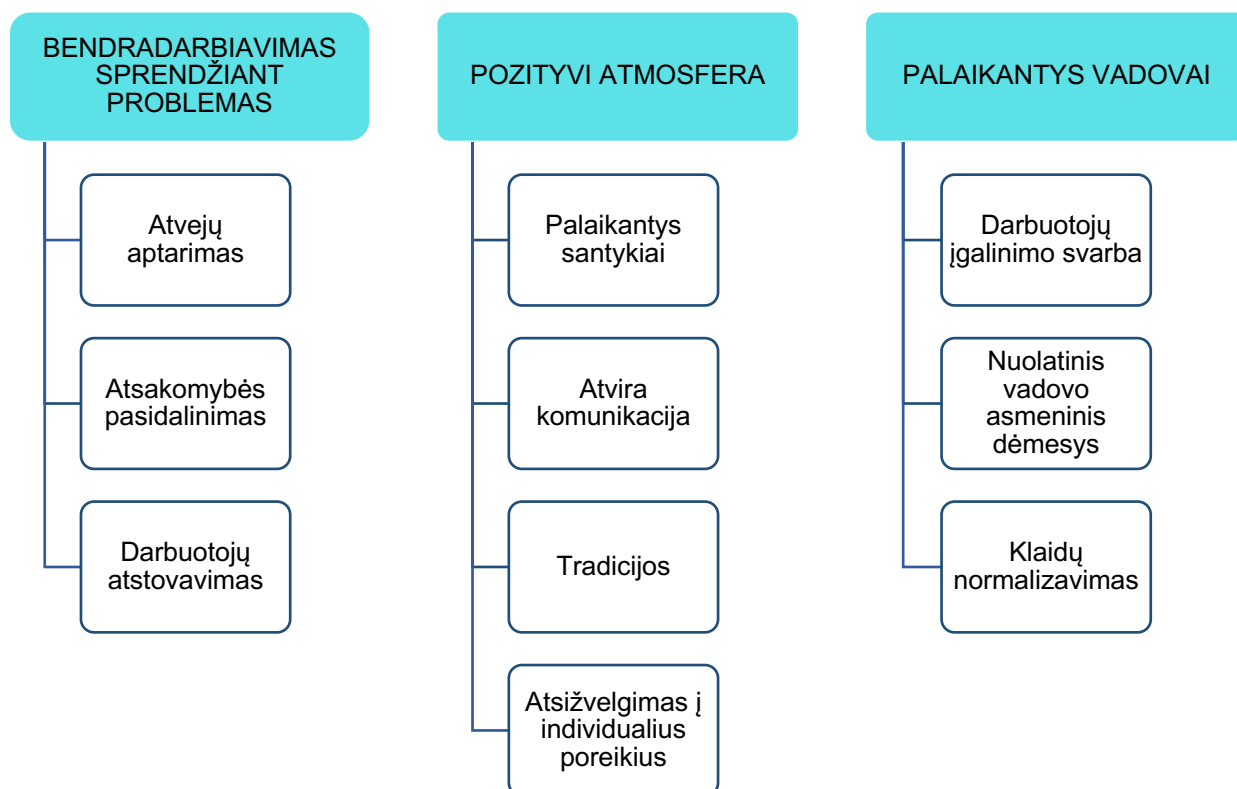
Apibendrinant pirmosios temos išvalgas, galima teigti, kad perdegimą patyrę tyrimo dalyviai įvardija plačiai mokslinėje literatūroje aptariamus požymius: išsekimą, depersonalizaciją ir žemą saviveiksmingumą. Tačiau perdegimo atpažinimas gali kelti iššūkių – ne visada darbuotojai gali vienareikšmiškai ir tvirtai įsivertinti, kad patiria perdegimą. Be to, galimas ir savo juntamų požymių nuvertinimas, lyginantis su intensyvesniais, socialiniame darbe sutinkamais, kolegų patyrimais.

Perdegimo tema aktuali socialiniame darbe dėl nuolatinių sudėtingų, kartais iš neišsprendžiamų situacijų, aukštų, neįveikiamų visuomenės lūkesčių socialiniams darbuotojams ir materialinių bei žmogiškųjų išteklių trūkumo, sąlygojančių didelius darbo krūvius ir bejėgystės jausmą, norint išspręsti kasdienybėje sutinkamas klientų problemas.

Atskirą dėmesį reikia skirti vadovų profesiniam perdegimui – svarbu atsižvelgti į jų vaidmens ir santykių darbe specifiką. Darbuotojų lūkesčiai vadovams, kad jie būtų nuolat pasiekiami ir stiprūs, yra papildomas perdegimo rizikos faktorius pavaldinių turintiems darbuotojams. O vadovų emocinė gerovė aktuali siekiant apsaugoti nuo perdegimo ne tik juos pačius, bet ir platesnį kolektyvą, pavaldinius.

#### 4.2.2. Perdegimo prevencija: organizaciniai būdai

Kalbant apie perdegimo prevenciją, tyrimo metu išryškėjo dvi plačios potėmės: organizaciniai būdai ir asmeniniai būdai. Tai iš esmės atitinka ir mokslinėje literatūroje paplitusį skirstymą (Pacevičius, 2006; Bukeitaitė, 2011; Vaicekauskienė, 2014; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Čėponienė, Lazauskaitė-Zabielskė, 2017). Organizacinių būdų temoje išskirtos trys kategorijos: 1) Pozityvi atmosfera; 2) Palaikantys vadovai; 3) Bendradarbiavimas sprendžiant problemas (žr. pav. 11).



11 pav. Perdegimo prevencijos organizacinių būdų medis

Sudaryta autorės

**Pozityvi atmosfera.** Tyrimo dalyviai įvardijo įvairius būdus, kuriais kuriama nuo perdegimo sauganti atmosfera darbe. Šią kategoriją sudaro 4 subkategorijos: 1) Palaikantys santykiai; 2) Atvira komunikacija; 3) Tradicijos; 4) Atsižvelgimas į individualius poreikius (personalizacija).

Diskusijos metu daug dėmesio skirta palaikančių santykių subkategorijai. „Matymas šalia esančio kolegos irgi yra labai stipri perdegimo prevencija. <...> Man rūpi mano kolega, kuris galbūt, kad ir asmeniniame gyvenime išgyvena kažkokią situaciją, kuri atsiliepia jo elgesyje su paslaugų gavėjais arba komanda. <...> Kad legalizuotume tą laiką, kad tuo metu, jis kažkur neįsitrauks ir laiko turės kažkam kitam.“ (D3). „<...> gero santykio kūrimas organizacijoje. Ką reikėtų padaryti – kurti

*tą gerą santykį, investuoti į tai. <...> pamatykime žmogų šalia, būkime pagalba žmogui šalia.*“ (D2). Tyrimo dalyvių akcentuojamas tarpusavio palaikymas, kaip reikšmingas dėmuo perdegimo prevencijoje, dažnai minimas ir moksliniuose šaltiniuose (Raižienė ir Bakšytė, 2010; Vaicekauskienė, 2014; Negi ir kt., 2019; Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020).

Kita susijusi subkategorija – atviras kalbėjimasis organizacijoje. Tyrimo dalyviai akcentavo, kad tarpusavio komunikacija, išsikalbėjimas su kolegomis saugo nuo perdegimo. „*Pirmas dalykas yra darbe išsikalbėti, kad nesineštumėt namo kažko negero.*“ (D6). „*Džiaugiuosi, kad savo organizacijoje turim organizacinę kultūrą labai daug šnekėtis. Tai mes, kai yra sunku, eini ir kalbi. Vienas dalykas – turėti tą erdvę.*“ (D2). „*Kartais mes kalbam, kad kalbam kalbam ir kalbam, bet tas kalbėjimas padeda.<...> Kalbėjimas yra vienareikšmiškai svarbus. Man svarbus turėjimas erdvės pasikalbėti su kolegomis, kurie susiduria su tais pačiais iššūkiais.*“ (D4). Šiuose pasisakymuose išryškėja atvirą bendravimą skatinančios organizacinės kultūros kūrimo svarba – dalyviai pažymi būtinybę darbuotojams išsikalbėti tarpusavyje. Jie atliepia G. Tolutienės ir I. Zubrickienės (2022) išskirtas priemones perdegimui įveikti: nebijojimas kalbėti apie savo problemas; tarpusavio sąveika ir grįžtamasis ryšys tarp kolegų.

Dar viena pozityvios atmosferos subkategorija – tradicijos. Diskusijos metu dalyviai džiaugėsi, kad turi įvairias veiklas, vienijančias darbuotojus ir padedančias kurti palaikančią ir tarpusavyje atvirai komunikuojančią komandą. „*Kad pasirengtume adventui, mes einame nusiprausti į baseiną. Kovo 8 einam paminėti moterų dieną. Ten kokį kalėdiniai, gimtadieniai. Tai kolektyvui duoda tokio neformalaus bendravimo, palaikymo, kada galima pamatyti vienas kitą atskirai. Turim vasaros akademiją. <...> į kurią važiuoja darbuotojai su šeimos nariais. <...> ta bendrystė padeda žmogui išbūti <...> Jis padeda išbūti šioje srityje, susitelkti ir teikti vienas kitam paramą ne tik kaip darbuotojas darbuotojui, bet kaip žmogus žmogui. Kad išvystume vienas kito veidą.*“ (D4). „*Apie prevencinius dalykus <...> iš bendruomeniškumo prizmės, mes labai turim tokių tradicijų ir jas labai puoselėjam, nuo švenčių paminėjimo iki neformalių pusryčių, neformaliai bendravimui stiprinti, turim neformalių išvykų, ekskursijų kažkur.*“ (D2). Šios priemonės iš esmės atitinka V. Gudžinskienės ir A. Pozdniakovo (2020) minimą laisvalaikio su kolegomis sritį, mokslininkų minimą, kaip perdegimo prevencijos būdą.

Nors tradicijos vaidina svarbų vaidmenį palaikančios, bendruomeniškos kultūros vystymui, pasak tyrimo dalyvių, reikėtų atsižvelgti į individualius darbuotojų norus. Tam kad organizacijos tradicijos ne skaldytų, o vienytų, reikia suprasti kiekvieno darbuotojo poreikį, neignoruoti neprisijungiančių prie bendrų veiklų.. „*<...> pavyzdžiui, baidarių žygis, į kurią vieni plaukia kiekvienais metais, o kiti neplaukia ir yra pavojus, kad bendruomenės bendruomenėlė joje, kuriems faina, o kiti dėl sveikatos, ar pomėgių, baimės ar šeimos kažkokių [priežasčių] atsisako. Tuomet yra savotiška rizika, kad jei matom, kad susirenka organizacijos branduoliukas, kuriems faina <...> o*

*kas galėtų ir kitus žmones įtraukti. Tai ne visada pavyksta, bet kartais ir pavyksta. <...> socialinio darbuotojo dienos proga einam į kažkokią išvyką <...>, ten daugiau žmonių būna.“ (D3). „Darbdaviai deda labai daug priemonių, kad darbuotojai išvengtų perdegimo, kad motyvuotų. Bet viena priemonė visiems vistiek netinka. <...> O jei darbdavys paklaustų, jei tu nevažiuoji, gal tau duoti laisvą dieną, gal jam tai svarbiau?“ (D5). Tad atkreiptinas dėmesys į individualias darbuotojų situacijas, galimybes, poreikius. Organizacijos tradicijos ir laisvalaikio veiklos turi būti kuriamos tokiu būdu, kad įtrauktų skirtingus darbuotojus, atsižvelgiant į jų interesus.*

**Palaikantys vadovai.** Kita išryškėjusi kategorija organizacinių būdų temoje yra palaikantys vadovai. Ją sudaro trys subkategorijos: 1) Darbuotojų įgalinimo svarba; 2) Klaidų normalizavimas; 3) Nuolatinis vadovo asmeninis dėmesys pavaldiniui.

Tyrimo dalyviai atskleidė vadovo vaidmenį įgalinant darbuotojus kurti palankią kultūrą darbe. Pavyzdžiui, jei vadovo valdymo stilius yra autoritarinis, tai neigiamai veikia komandos dinamiką, vidinius procesus, komunikaciją, saugumą. „<...> labai blogai yra autoritarinis valdymo stilius socialines paslaugas teikiančioje įstaigoje. Nes tai skatina žmones užsidaryti savyje, nekalbėti, nereflektuoti, nedrįsti pripažinti.“ (D2) Kita vertus, pasak diskusijos dalyvių, pozityvi organizacijos kultūra kuriama ne tik vadovo, bet ir įgalintų darbuotojų. „Šaunčiausia, kai ne vadovas organizuoja užklasinius pasibuvimus, išėjimus, bendravimus. <...>. Čia didžiausias pasiekimas, kai patys susiorganizuoja ir kviečia vadovą, gal einam kartu.“ (D6). „<...> nėra tik vadovo pareiga kurti tą bendruomeniškumą, visi yra atsakingi. [...] Ir tas organizacijos pulsas, jis nėra kažkaip iš vieno asmens, pasidaro toks tinklas, kaip voratinklis, siūlų kamuoliukas, kurį mes vienas kitam perduodam.“ (D3). Tad perdegimo prevencijai svarbus ir pozityvaus, palaikančio vadovo vaidmuo, ir jo įgalinti, bendruomeniškai, aktyvūs darbuotojai.

Dar viena subkategorija – klaidų normalizavimas. Vadovai turi kurti tokią vidinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs ir darydami klaidas, neišvengiamas bet kuriame darbe. „Man labai svarbu ir iš vadovo pozicijos – kurti organizacijoje kultūrą, kad mes galime klysti. <...> mes pripažįstame, kad suklysti galima ir tame nėra problema.“ (D2) „Legalizavimas to negalėjimo, ribos, klaidos legalizavimas.“ (D4). Klaidoms atlaidi organizacinė kultūra nuima tam tikras įtampas, galinčias prisidėti prie perdegimo.

Diskusijoje pažymėta, kad vadovo vaidmuo svarbus siekiant laiku užčiuopti perdegimo požymius ir tam reikalingas nuolatinis jo dėmesys. „<...> aš kaip vadovas labai stengiuosi turėti pastoviai pokalbius su darbuotojas vienas ant vieno. Pasikalbėti penkiolika minučių, <...> iš principo išgirsti, kaip tu gyveni. <...>. Čia nėra mintis pasidaryti ilgą pokalbį ir aptarinėti problemas, bet visada turiu lūkestį užčiuopti kame yra darbuotojas. Man tas labai svarbu, nes tada gali dėliotis tolimesnius žingsnius.“ (D2). Tyrimo dalyviai pažymi, kad tai neturi būti vienkartinis formalus pokalbis: „<...> pagrindinis dalykas – pamatymas to žmogaus ir kalbėjimas. Nėra pagal teisės aktus,

vienas pokalbis per metus ir žmogaus įvertinimas darbo ir grįžtamojo ryšio davimas, susikaupusio per metus. Bet kartais matai, kad vyksta kažkas, kaip D2 sakė, pajaušti, kame yra tas žmogus, būnantis čia šiuo metu. Nebūtinai tai atsiskleis fiksuotame, struktūruotame pokalbyje.“ (D3). Tad nuolatinis, asmeniškasis vadovo dėmesys padeda laiku užčiuopti probleminius aspektus ir imtis reikiamų veiksmų perdegimo prevencijai.

Pasak S. Raižienės ir A. Bakšytės, (2010) kuo daugiau darbuotojas sulaukia vadovo paramos, tuo rečiau jis patiria emocinį išsekimą, ir atvirkščiai. Mokslo publikacijose taip pat minima, kad vadovų palaikymas gali sumažinti perdegimą. (Schaufeli, Greenglass, 2001).

**Bendradarbiavimas sprendžiant problemas/Darbo kultūra.** Diskusijoje išryškėjo tam tikri darbo organizavimo bendradarbiaujant principai, galintys padėti išvengti perdegimo. Šią kategoriją sudaro 1) Atvejų aptarimas; 2) Atsakomybės pasidalinimas; 3) Darbuotojų atstovavimas.

Viena iš įvardintų prevencinių priemonių – reguliarus atvejų aptarimas, kuris padeda laikyti pulsą ir bendradarbiauti sprendžiant problemas: „<...> įprasta, kad mes atvejus aptarinėjame kas rytą. <...> kiekviena komanda susėda ir aptaria, kas įvyko vakar ir kas yra pasiruošimui šiandieną. Galim ir atskirai, jei yra kažkokia ypatinga situacija“. (D4). „mes kaip organizacija turime atvejo aptarimo momentus. Tas mums svarbu ir veiksminga, kad neužsibūtų tik vieno žmogaus rankose.“ (D2). Atvejų aptarimo praktika padeda darbuotojams jaustis tvirčiau, suteikia tam tikrą užnugarį, palaikymą. Tai gali padėti sumažinti tam tikrus mokslininkų išskirtus perdegimą skatinančius veiksnius, pavyzdžiui tokius kaip: geros komandos nebuvimas (Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020), darbe patiriama įtampa; pagalbos, paramos trūkumas (Tolutienė ir Zubrickienė, 2022); moralinės pagalbos trūkumas (Bukeikaitė, 2011).

Kita susijusi subkategorija – atsakomybės pasidalinimas. Bendradarbiaujanti organizacija padeda darbuotojams neperdegti. „Padeda, kad labai gerai kolegos esame ir kad dirbu ne vienas tarp kitų institucijų ir pareigybių. <...> kai esam kritinėje situacijoje, esant stresinėms situacijoms darbe, tas kalbėjimasis, ėjimas kartais pas klientą ne vienam, o dviese, tai irgi padeda“ (D1). „Visada sakom, kad atvejai yra mūsų visų, o ne tik tavo vieno. (D2). Tačiau šalia to svarbus aiškumas apie atsakomybių ribas: „<...> labai didelę reikšmę turi ir organizacinė struktūra. Daug dalykų, kad būtų aišku, kur kas kokius sprendimus priima. Nes kartais būna, kad pasiimu per daug atsakomybių.“ (D3). Neaiškumai dėl darbų pasiskirstymo, atsakomybių, pareigų, kaip perdegimo rizikos faktoriai, minimi daugelio mokslininkų (Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020; Tolutienė ir Zubrickienė, 2022; Bukeikaitė, 2011, Maslach, 2017, Willson, 2016).

Tyrimo dalyviai įvardijo, kad neperdegti padeda ir organizacijos indėlis atstovaujant darbuotojus sunkiose situacijose. „<...> organizacijos toks atstovavimas, pastovėjimas, nuomonės išreiškimas, tai duoda ir darbuotojui palaikymą.“ (D1). „Turime problemų dėl darbo krūvių. <...> darbuotojai tikrai yra atsakingi už pagal paslaugų tipus nežmogiškus skaičius atvejų. <...> ir po



*darbo žmonės kažką daro, nes fiziškai nepajėgia visko aprėpti, kas yra teisės aktuose labai aiškiai sureglamentuota. <...> žiūrint iš vidinės organizacinės pusės vadovai turi prisiimti lyderystę, atsakomybę ginti darbuotojų teises, normalizuoti dalykus.“* (D2). Tokie pasisakymai liudija darbuotojų poreikį jausti užnugarį, paramą.

Apibendrinant organizacinius perdegimo prevencijos būdus, išskirtos kategorijos apima pozityvią atmosferą, palaikančius vadovus ir bendradarbiavimą sprendžiant problemas.

Diskusijos dalyviai pabrėžė, kad palaikantys santykiai ir atvira komunikacija darbe yra svarbūs aspektai perdegimo prevencijai. Taip pat pažymėtina darbuotojus vienijančių, gerą mikroklimatą kuriančių tradicijų reikšmė. Tačiau svarbu atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius, kad tradicijos netaptų skaldančiomis, atliepančiomis tik dalies darbuotojų interesus.

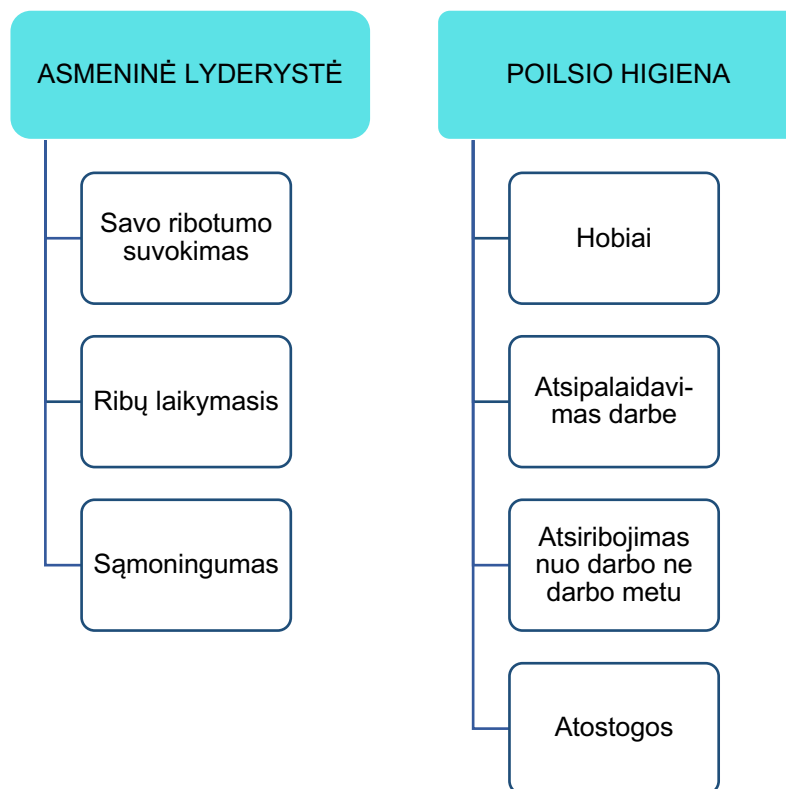
Taip pat reikšmingas vadovų vaidmuo įgalinant darbuotojus, skatinant nebijoti klaidų ir suteikiant nuolatinį asmeninį dėmesį pavaldiniams. Siekiant išvengti socialinių darbuotojų perdegimo, vadovai turi skatinti pozityvią, palaikančią, klaidoms tolerantišką organizacinę kultūrą, suteikti komandos nariams pakankamą laisvę veikti ir kurti bendruomeniškus santykius tarpusavyje bei laiku užčiuopti pavaldinių perdegimo rizikas.

Dar vienas organizacinis veiksnys – bendradarbiavimas sprendžiant problemas. Reguliarūs atvejų aptarimai padeda laikyti pulsą ir suteikti reikiamą pagalbą vieni kitiems. Be to, svarbu aiškiai nustatyti atsakomybės ribas ir užtikrinti organizacijos indėlį atstovaujant darbuotojus sudėtingose situacijose.

#### **4.2.3. Perdegimo prevencija: asmeniniai būdai**

Tyrimo dalyviai ypatingai akcentavo paties asmens atsakomybę. Diskusijos pabaigoje paprašius išskirti po vieną svarbiausią aspektą perdegimo prevencijai, visi dalyviai įvardijo būtent su asmenine atsakomybe susijusius būdus. *„Viskas yra savo rankose, pirmiausiai žinoti, kad priklauso nuo tavęs, o tada dairytis, ką kiti gali padėti. <...> Mokėkime atpažinti savo ribotumą.“* (D2). *„Sąmoningumas ir darbas su savim. Jei sąmoningai eini per šitą profesiją ir šitokį pasirinktą gyvenimo kelią, tuomet paprasčiau. Ir atsakomybė prieš save, kad reikia degti, bet nedeginti savęs.“* (D4). *„Pirmiausiai pamilti save, atpažinti, kas man padeda būti ir būti sau ištikimu, atsakingu.“* (D3). *„Reikia atpažinti save, atpažinti savo būsenas. Kartais pasižiūrėti į veidrodį, kokioje situacijoje esi, krizines situacijas atpažinti. Atrasti būdus, kurie padeda atsiriboti nuo darbo ir įkvėpti tave vėl kibti į darbą.“* (D1).

Asmeninių būdų potemėje išskirtos dvi kategorijos: 1) Asmeninė lyderystė; 2) Poilsio higiena (žr. pav. 12).



12 pav. Perdegimo prevencijos asmeninių būdų medis

Sudaryta autorės

**Asmeninė lyderystė.** Šią kategoriją sudaro trys subkategorijos: 1) Savo ribotumo suvokimas; 2) Ribų laikymasis; 3) Sąmoningumas.

Savo ribotumo suvokimo subkategoriją iliustruoja dalyvių pasisakymai apie tai, kad darbuotojams būtina suprasti, kad jie nėra visagaliai ir ne viskas jų rankose „<...> išmokti sau pripažinti savo ribotumą, kad yra kartais dalykai, kad kažko negali, kažkas nepavyksta <...>“ (D2). „Man kartais padeda neperdegti, kai matau aplink neteisybę, supratimas, kad aš nevisagalė, ne viską galiu pakeist.“ (D5). „<...> sugebėjimas kažkiek atsiriboti, kad suprasti, kad nesi supermenas, visko negali išspręsti.“ (D1). Galima teigti, kad sąmoningas savo galimybių ribų suvokimas ir realistiškas savo atsakomybės vertinimas yra vienas iš perdegimo prevencijos būdų.

Kita susijusi subkategorija – ribų laikymasis. Svarbu ne tik suprasti ribotumą – tai, kad ne viską galiu, bet ir sustabdyti save, pasakyti „ne“, nesiimti tam tikrų veiksmų. „Čia ir yra tas pavojus, grėsmė, kad kai susergu klientu, tai atsiranda pavojus perdegti. Jei sugebu išlaikyti ribas, jautriai, bet su įsivardinimu, kad čia mano ribos, o čia kliento.“ (D4). „Ribų nusistatymas, <...> kiek aš einu, kiek aš sau leidžiu įsijausti.“ (D3). Pernelyg didelis socialinių darbuotojų entuziazmas ir asmeninių ribų nesilaikymas didina perdegimo riziką.

Dar viena dalyvių ypatingai akcentuota sritis – sąmoningumas. Šioje subkategorijoje kalbama apie gilų savęs supratimą, pažinimą, savo jausmų stebėjimą, dėmesingumą sau, savo emocinei sveikatai. „<...> atpažinau per ilgus metus, kad man labai padeda reflektavimas.“ (D2). „Turi surast ribą tarp savęs ir išorinio pasaulio, suprast kas aš esu pirmiausia, kad neperdegtum.<...> Karts nuo karto lankau individualias psichologo konsultacijas, kurios irgi padeda neperdegti. Kantriai rūpinuosi savo emocijomis savijauta.“ (D5). „<...> gebėti pripažinti, sau įsivardinti, kad dabar esu pažeidžiamas, man reikia pagalbos, kolegų pagalbos ar išorės pagalbos. <...> patys pamirštame įsigalinti tam tikruose dalykuose kaip profesionalai ir prisiimti tos pačios atsakomybę, kurią siūlome paslaugų gavėjui. <...> Jei atsisuku į save aš net pusės to nedarau, ką siūlau tam žmogui, ar tai šeimai.“ (D3). Siekiant išvengti perdegimo socialiniai darbuotojai turėtų skirti laiko ir energijos savirefleksijai, emocijų pastebėjimui, sustojimui.

**Poilsio higiena.** Šią kategoriją sudaro keturios subkategorijos: 1) Hobiai, laisvalaikis; 2) Atsipalaidavimas darbo metu; 3) Atsiribojimas nuo darbo ne darbo metu; 4) Atostogos. Nors šios subkategorijos tarpusavyje panašios, tačiau kiekviena jų verta atskiro aptarimo, kadangi atspindi skirtingus aspektus, iš kurių apleidus bent vieną, padidėja perdegimo rizika.

Diskusijoje dalyviai minėjo asmeniui tinkamiausio laisvalaikio, hobių svarbą perdegimo prevencijoje. „Vienam yra po darbo joga, kitam krosiniai motociklai. <...> Man atrodo, raktas – surasti, kas tau asmeniškai padeda ir turime asmeniškai to ieškoti, kantriai, kiekvieną dieną.“ (D5). „<...> esu atradęs sodininkystę, daržininkystę, nusipirkom sodą ir visai smagu ten savaitgaliais vasarą pabūti.“ (D1). Svarbu pasirinkti, kas suteikia atsipalaidavimo ir geriausiai padeda pailsėti konkrečiam žmogui.

Kita subkategorija – atsipalaidavimas darbe. Dalyviai pateikė pavyzdžių, kokie metodai padeda atsipalaiduoti ir sumažinti įtampą darbo metu. „Aš pakikensiu, buvo pora metų, kai aš ožkas laikiau. Tiesiog ateidavau, jos mekena, tokios dekoratyvinės, nemelžiamos, bet ant tiek atsijungdavo smegenys, kažkas nerealaus. Būdavo aš kartais aš likdavau su popieriais namuose. [...] Jos paėda, įsitaiso šalia ir tą žolę trina su dantim. Ir tas garsas žolės trinimo pum pum, nu žinokit tikrai suprantu, kas daro ožkos terapiją.“ (D4). „Mūsų darbuotojai per pietų pertrauką žaisdavo žaidimus su telefonu. Mes jiems pasiūlėme tą telefoną panaudoti naudingiau. Darbo metu skirti dvidešimt, dvidešimt penkias minutes meditacijai <...> Yra patalpa, kur jie gali nueiti, ar eiti į mišką <...> Mes klausėm, kaip jie jautėsi prieš užsiėmimą ir po užsiėmimo. Ir rezultatai parodė, kad 96 proc. užsiėmimų turėjo naudą jų emocinei sveikatai. Padidėjo ramybė, sumažėjo įtampa kūne.“ (D5). Atsipalaidavimu darbe gali pasirūpinti ne tik patys darbuotojai, bet ir organizacijos, paskatindamos tam tikrus veiksmus, pavyzdžiui, meditavimą, suteikdamos reikiamas priemones, erdves.

Taip pat akcentuotas atsiribojimas nuo darbo ne darbo metu – trečioji subkategorija. Darbuotojai turi sąmoningai saugoti save nuo darbinės informacijos savo poilsio metu. „Aš eidama į

*lauką su šuniu neimu telefonu, nes man tai trukdo ilsėtis. [...] Darbą padaryti turim darbe ir nesinešti namo nieko.*“ (D6). *„Vadovas lyg ir visada turi būti pasiekiamas ir tas didelis iššūkis būdavo per atostogas. [...] Ne visada pavykdavo dėl išorinių dalykų, bet ir dėl vidinių. Tu pats pasiimi telefoną, lendi į el paštą, pats pakeli ragelį.“* (D2). D4 įvardijo, kad tai yra sudėtinga ir dėl profesijai keliamų reikalavimų. *„Visoms kitoms profesijoms yra normalu, kad darbas turi pradžią ir turi pabaigą, o socialiniame darbe vis pagaunu, kad yra toks fonas, kad lyg ir yra nenormalu, tu privalai, pavyzdžiui, kaip tu gali nepakelti ragelio klientui arba negalėt kažko žmogiškai daryti. Tai svarbus sugrąžinimas to, kad darbuotojas turi teisę į poilsį ir savo laisvą laiką. Atsiranda tendencija, kad socialinis darbuotojas to negali. Tendencija, kad skyles, visuomenė daug turi, kur bebisi, ten problema – ir medicinos personalas, ir pedagoginis personalas – polinkis kamšyti socialiniais darbuotojais.*“ (D4). Norėdami kuo atsakingiau atlikti savo darbą, pateisinti klientų, kolegų, visuomenės lūkesčius, dalis darbuotojų atlieka savo funkcijas ir ne darbo metu, tačiau tai kelia riziką perdegti.

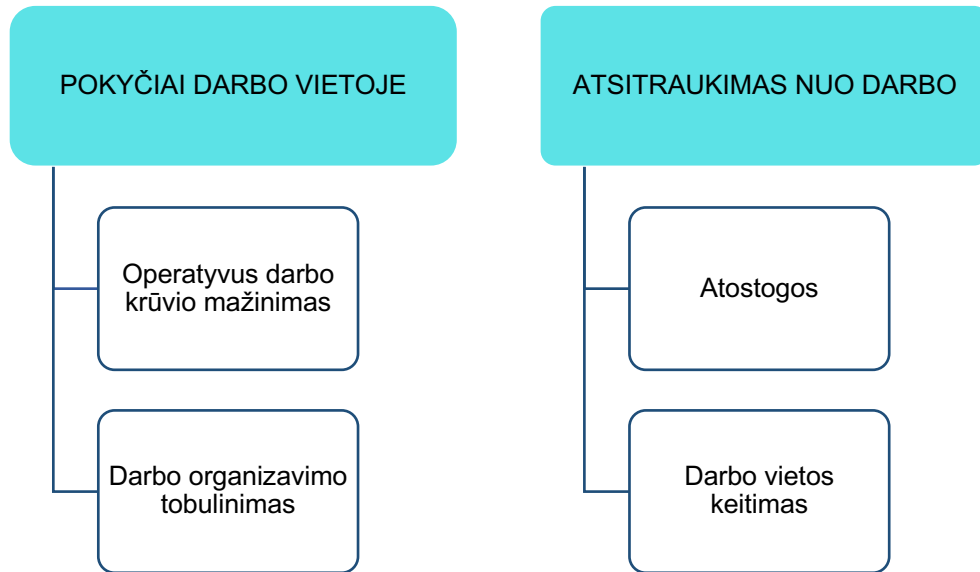
Dar viena subkategorija – atostogos. *„Per kelis metus pastebėjau, kad kas metus turiu poreikį restartuotis. Kažkokiu būdu bent jau porai savaitių atitrūkti nuo darbinės veiklos. Tai visai faina, kad paskutinius metus lyg ir pavyksta tą restartą daryti atostogų metu. Ir atpažinau, kad prevencijos prasme visai naudinga per savaitę atitrūkti nuo darbo, savaitę pasiilsinti.“* (D2). *„Tai jau kažkur po kurio laiko jaučiau, kad yra kažkokia tai riba ir galvojau, kad arba patirsiu perdegimą, [...] atsitiko tokia situacija, kai pasiėmiau du mėnesius tokių kaip atostogų.“* (D3). Atostogos padeda atitrūkti nuo darbinėjų rūpesčių ir grįžti su naujomis jėgomis.

Šie skirtingi poilsio aspektai, atsispindintys net keturiose subkategorijose, rodo, kad siekiant neperdegti svarbu rūpintis savo atsipalaidavimu darbe ir po darbo, hobiais, atostogomis. Galima teigti, kad dėmesys poilsiui ir savidisciplinai kokybiškai jį organizuojant yra būtini socialiniame darbe vykdant perdegimo prevenciją.

Apibendrinant, asmeniniai veiksniai ir atsakomybė, pasak tyrimo dalyvių, yra esminiai siekiant išvengti perdegimo, tad lemiamas vaidmuo tenka patiems socialiniams darbuotojams. Išskirtos tokios prevencinės priemonės, kaip savęs pažinimas, savo ribotumo suvokimas bei ribų nustatymas ir laikymasis, sąmoningumas, poilsio higiena atostogų metu, po darbo ir darbo metu, kokybiškas laisvalaikis.

#### **4.2.4. Perdegimo įveika**

Diskusijos metu dalyviai aptarė, kokie būdai veiksmingiausi tuomet, kai jau jaučiami perdegimo požymiai, siekiant juos įveikti. Šioje temoje išskirtos dvi kategorijos: 1) Pokyčiai darbo vietoje; 2) Atsitraukimas nuo darbo. (žr. 13 pav.)



13 pav. Perdegimo įveikos būdai

Sudaryta autorės

**Pokyčiai darbo vietoje.** Šią kategoriją sudaro dvi subkategorijos: 1) Operatyvus darbo krūvio mažinimas; 2) Darbo organizavimo tobulinimas.

Pasak tyrimo dalyvių, pasireiškus perdegimo požymiams veiksminga yra pasirūpinti, kad darbuotojo krūvis operatyviai būtų sumažintas. „<...> jei jau identifikuojam, kad žmogus dega <...> komandoje bandome nusistatyti prioritetus, biškį persidėlioti darbus ir leisti žmogui šiek tiek atsipūsti.“ (D2). „Kad legalizuotume tą laiką, kad tuo metu, jis kažkur.“ (D3). Kita įvardinta priemonė – darbo organizavimo tobulinimas siekiant įvesti tokius pokyčius, kurie ne tik padėtų įveikti esamą perdegimą, bet ir išvengti to ateityje. „<...> reikia susiimti ir žiūrėti, dėl ko atsitiko, ką galime padaryti, <...> organizacijoje padaryti pokytį, kad net tas žmogus paatostogavęs, pabuvęs, pamatęs, o palauk, man šitas krūvis nukritęs, o šito sprendimo neturiu priimti, arba priimti ne vienas, su kitu žmogum, aš dalinuosi.“ (D3). „pasižiūrėtume, ką mes dar galime keisti, tobulinti, iš darbų pusės, kas būtų pagalba.“ (D2). Intervencija keičiant darbo krūvį, perskirstant darbus gali būti pirmas žingsnis pastebėjus perdegimo požymius. Tačiau taip pat svarbu sistemiškai peržiūrėti darbo organizavimo principus, siekiant ne tik padėti perdegusiam darbuotojui, bet ir saugantis perdegimo atvejų ateityje.

**Atsitraukimas nuo darbo** – antroji įveikos kategorija. Perdegimas sprendžiamas ne tik tobulinant tam tikrus procesus, bet ir požymius patiriančiam darbuotojui atsitraukiant nuo darbo vietos, kurioje įvyko perdegimas. Vienas iš atsitraukimo būdų – trumpalaikis – atostogos. „Jei tas perdegimas yra dėl darbo krūvių, kažkokių situacijų neišsprendžiamų <...> ką galime padaryti, gal duoti atostogų tau <...>“ (D3). Tačiau D2 dalyvis pažymėjo, kad atostogos gali būti tik ribotos ir jas skiriant reikia atsižvelgti ir į likusios komandos poreikius: „<...> per atostogų suteikimą, ir

*užsifikuoti, kiek mes šitam dalykui skiriame, nes tai negali būti be ribų, nes komanda irgi negali visada išvežti.*“ (D2). Taigi atostogos įvardijama, kaip veiksminga priemonė tiek perdegimo prevencijos, tiek įveikos tikslais.

Tyrimo dalyviai atkreipė dėmesį, kad kartais geriausia išeitis perdegimo įveikai – tiesiog darbo keitimas. „<...> *man irgi buvo, kad nebejaučiau savęs, nebejaučiau darbo, nieko nenorėjau, o atėjus į naują darbą pasikeitė požiūris, ir vėl norisi kažkaip būti socialine darbuotoja ir dirbti su kolegom, ir padėti kolegom naujovių nešt.*“ (D6). Keli diskusijos dalyviai apgailestavo, kad kartais tai reiškia ne tik įstaigos, bet ir srities keitimą, t. y., išėjimą iš socialinio darbo lauko. „*Turiu vieną pažįstamą žmogų, kuris išėjo iš socialinio darbo, nes jis jaučia, kad viskas jame dyla. Sako, nuostabi organizacija, vadovė, jaučiuosi girdima, ir sąlygos sudaromos, bet vat jaučiu, kad viskas, kažkokia riba kaip asmens mano ir aš nebegaliu būti socialinio darbo lauke.*“ (D3). „<...> *darbo pakeitimas gali būti viena iš alternatyvų, bet ir tai tikriausiai tam žmogui gali nepadėti, jei jis šoks į tą patį socialinio darbo lauką.*“ (D2). Teorinėje dalyje nagrinėtuose šaltiniuose minima, kad perdegimas didina riziką išeiti iš darbo (Raižienė ir Bakšytė, 2010), o darbo keitimas – galima perdegimo įveikos priemonė (Tolutienė, Zubrickienė, 2022).

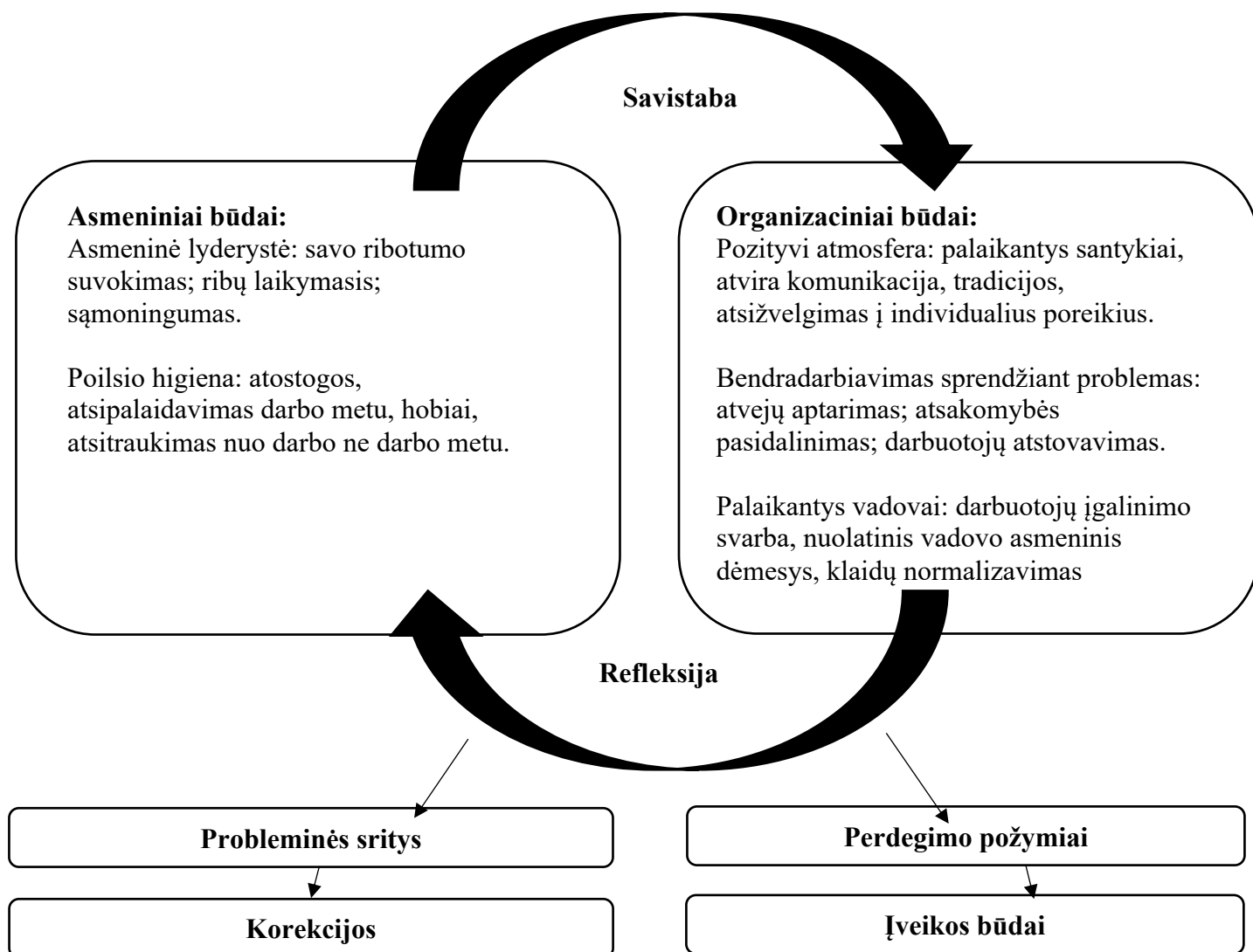
Apibendrinant perdegimo įveikos būdus, išskiriamos dvi pagrindinės kryptys: pokyčiai darbo vietoje ir atsitraukimas nuo darbo. Pastebėjus perdegimo požymius, svarbu operatyviai mažinti darbo krūvį ir tobulinti darbo organizavimą. Tai gali apimti darbų perskirstymą, svarbiausių užduočių nustatymą ir prioritetizavimą. Svarbu peržiūrėti ir tobulinti darbo organizavimo principus, siekiant ne tik padėti perdegusiam darbuotojui, bet ir išvengti tokių situacijų ateityje.

Kitas išskirtas įveikos būdas – atsitraukimas nuo darbo. Vienas iš būdų atsitraukti – atostogos, kad darbuotojas galėtų atsigauti nuo perdegimo. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad toks atsitraukimas yra ribotas, be to, būtina atsižvelgti į kitų komandos narių poreikius bei dinamiką, atsitraukus komandos nariui. Kartais geriausia išeitis – darbo keitimas, kuris gali suteikti darbuotojui naują perspektyvą ir įkvėpti norą tęsti profesinę veiklą socialinio darbo ar kitoje srityje.

Įveikos būdai gali apimti tiek organizacijos lygmens pokyčius, tiek individualius darbuotojo sprendimus, priklausomai nuo situacijos ir poreikių.

### 4.3. Į individą nukreiptas perdegimo prevencijos modelis

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, siūlomas „Į individą nukreiptas perdegimo prevencijos modelis“. Šio modelio ašis – paties socialinio darbuotojo galimybės imtis priemonių siekiant išvengti profesinio perdegimo. Visų pirma, darbuotojas turi nuolat stebėti savo ribas, ribotumus, reflektuoti apie savo jausmus, fizinę ir emocinę sveikatą, užtikrinti tinkamą poilsio ir darbo santykį. Tačiau darbuotojui taip pat svarbu žinoti perdegimui įtakos turinčius organizacinius veiksnius: bendradarbiavimą sprendžiant problemas, atmosferą, vadovų vaidmenį. Pastebėjus spragas ir rizikas organizacinėse sąlygose, asmuo vėl turėtų grįžti prie savo ribų, ribotumų, jausenos ir poilsio refleksijos bei įvertinti savo galimybes palaikyti tinkamą balansą minėtose srityse konkrečios organizacijos kontekste. Nematant galimybių pasirūpinti savimi ir jaučiant perdegimo požymius, asmuo turėtų imtis įveikos būdų – pokyčių, korekcijų darbo vietoje arba atsitraukimo nuo darbo.



14 pav. Į individą nukreiptas perdegimo prevencijos modelis

Sudaryta autorės

### **Į individą nukreipto perdegimo prevencijos modelio elementai:**

**Savistaba.** Socialinis darbuotojas turi nuolat stebėti save darbo aplinkoje – kaip jis jaučiasi, ar brėžia ribas ir laikosi jų, ar supranta savo ribotumus. Taip pat jis turi rūpintis tinkamu poilsio ir darbo santykiu. Poilsis apima ne tik reguliarias atostogas, bet ir atsipalaidavimą darbe, hobius, atsitraukimą nuo darbinių klausimų ne darbo metu. Savistaba apima ir šių individualių veiksnių vertinimą konkrečių organizacinių veiksnių kontekste, jų sąsajas su tais darbo vietos veiksniais.

**Organizaciniai būdai.** Darbuotojui svarbu žinoti organizacinius perdegimo prevencijos būdus, tokius kaip bendradarbiavimas sprendžiant problemas, pozityvi darbo atmosfera ar įgalinantys, palaikantys vadovai. Žinodamas apie šiuos veiksnius, darbuotojas vis turi pasitikrinti, kokį poveikį jie turi jam asmeniškai, pavyzdžiui, ar pakankamas individualus vadovo dėmesys, ar jaučiamas kolegų palaikymas, ar atvirai komunikuojama apie problemas, ar bendradarbiaujama jas sprendžiant ir panašiai.

**Refleksija.** Pastebėjus spragas ir rizikas organizacinėse sąlygose, darbuotojas turėtų grįžti prie savo ribų, ribotumų, jausenos, poilsio refleksijos ir apmąstyti reikalingus pokyčius. Toks žingsnis padėtų įvertinti savo galimybes palaikyti tinkamą balansą minėtose srityse konkrečios organizacijos kontekste.

**Korekcijos.** Pastebėjęs perdegimo atžvilgiu problemines vietas organizacinėse sąlygose arba savo asmeniniuose veiksmuose, darbuotojas turi koreguoti savo elgesį ir/arba inicijuoti organizacinius pokyčius.

**Įveikos būdai.** Jei darbuotojas jaučia perdegimo požymius, tačiau nemato galimybių pasirūpinti savimi konkrečios organizacijos aplinkoje, jis turėtų imtis įveikos strategijų. Vienas būdų – pokyčių darbo vietoje inicijavimas, pavyzdžiui, darbo krūvio mažinimas, darbo organizavimo gerinimas. Kitas būdas – atsitraukimas nuo darbo, pavyzdžiui, atostogos ar net darbo vietos keitimas.

Šis modelis skatina socialinius darbuotojus atsakingai ir aktyviai rūpintis savo gerove, nuolat stebėti savo būklę bei laiku imtis priemonių, siekiant išvengti perdegimo.



## DISKUSIJA

Tyrimo rezultatai atitinka ir papildo mokslinėje literatūroje rastus ir analizuotus duomenis apie socialinių darbuotojų perdegimo ypatumus, perdegimo prevencijos ir įveikos būdus.

Tyrimė atskleisti perdegimo požymiai: apatiškumas, bejėgystė, atsiribojimas nuo darbo, žemas produktyvumas. Jie atitinka teorinėje dalyje nagrinėtus išsekimo, depersonalizacijos, žemo saviveiksmingumo aspektus, kuriuos perdegimo tyrimų pradininkė C. Maslach (2003) išskyrė, kaip pagrindinius perdegimo požymius. V. Gudžinskienė ir A. Pozdniakovas (2020) išskyrė keturis apraiškų tipus: neigiamų emocijų pasireiškimas ir elgesio pokyčiai; fiziniais ir somatiniais požymiais; atsiribojimas nuo aplinkinių; nesveiko gyvenimo būdo atsiradimas. G. Tolutienė ir I. Zubrickienė (2020) atskleidė, kad socialinių darbuotojų perdegimas pasireiškia apatija, psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimais, emocijų nevaldymu, nemiga, nuovargiu, pykčiu, nusivylimu klientais, darbu, beviltiškumo jausmu, energijos stoka. Tyrimu atskleista kitų mokslininkų darbuose nerasta perdegimo identifikavimo problematika – jo atpažinimą apsunkina ir skirtingas intensyvumas, lyginimasis su kolegomis, kurie išgyveno stiprų, akivaizdų perdegimą. Tad tam tikrais atvejais socialiniai darbuotojai gali nuvertinti savo prastą savijautą, nežiūrėti rimtai į pasireiškiančius perdegimo požymius, priimti juos, kaip įprastą savo darbo dalį.

Tyrimo duomenimis, išskirtini tam tikri socialinio darbo ypatumai, lemiantis didesnę riziką perdegti, tai: nuolatinės sudėtingos situacijos; aukšti, neįveikiami visuomenės lūkesčiai socialiniams darbuotojams ir materialinių bei žmogiškųjų išteklių trūkumas, sąlygojantis didelius darbo krūvius ir bejėgystės jausmą, norint išspręsti kasdienybėje sutinkamas klientų problemas. Pasak S. Raižienės ir A. Bakšytės (2010), daugelis autorių pastebi, kad socialinis darbas, įpareigojantis rūpintis pažeidžiamais žmonėmis, spręsti sudėtingas problemas, gali greitai išsekinti socialinį darbuotoją bei sumažinti jo išteklius, reikalingus intensyviai ir aktyviai veiklai. Socialinio darbo sritis išsiskiria aukštu patiriamu streso lygiu ir kitais perdegimą sąlygojančiais veiksniais (Wilson, 2016; Hricová, 2020; Ravalier ir kt., 2021). Dažnam socialiniam darbuotojui praktinėje veikloje kyla emocinės problemos ar sunkumai (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014). Tyrimo dalyviai patvirtina kitų mokslininkų įžvalgas apie tai, kad socialiniame darbe būdingos kompleksinės, sudėtingos situacijos, galinčios sąlygoti perdegimo požymius. Iš kitos pusės, pasak V. Gudžinskienės ir A. Pozdniakovo (2020), teigiamas visuomenės požiūris gali padėti įveikti profesinį perdegimą. Vadinasi, visuomenės lūkesčių valdymas gali būti viena iš socialinių darbuotojų perdegimo prevencijos priemonių. Dėl išteklių trūkumo ar biurokratinių trukdžių, pavyzdžiui, neturint galimybės suteikti klientams reikiamų paslaugų ir iš to kylančio bejėgiškumo jausmo kyla frustracijos (Negi ir kt., 2019). Tokiu būdu nepatenkinamas perdegimą tyrusių mokslininkų išskirtas kontrolės poreikis (Maslach ir Leiter, 1999, 2003). Tad siekiant išvengti perdegimo tarp socialinių darbuotojų, svarbūs realistiški reikalavimai, atsižvelgiant į turimus materialinius ir žmogiškuosius resursus. Taip pat būtinas tinkamas

aprupinimas reikalingomis priemonėmis, suteikiant socialiniam darbuotojui galimybę teikti kokybiškas paslaugas.

Kalbant apie perdegimo prevenciją, tyrimo metu išryškėjo dvi plačios potemės: organizaciniai būdai ir asmeniniai būdai. Tai atitinka mokslinėje literatūroje paplitusį skirstymą (Pacevičius, 2006; Bukeitaitė, 2011; Vaicekauskienė, 2014; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Čeponienė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2017).

Tyrimo dalyvių akcentuojamas **tarpusavio palaikymas**, kaip reikšmingas dėmuo perdegimo prevencijoje, dažnai minimas ir moksliniuose šaltiniuose (Raižienė ir Bakšytė, 2010; Vaicekauskienė, 2014; Negi ir kt., 2019; Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020). Profesinėje veikloje nuolat vyksta socialinės sąveikos, kurios gali prisidėti prie palaikančios ir įtraukiančios arba atvirkščiai, nedraugiškos ir piktavališkos, perdegimo riziką didinančios, darbo aplinkos (Leiter, 2012). Kolegų ir vadovų palaikymas gali sumažinti perdegimą, nes jie darbuotojams suteikia svarbią informacinę, praktinę ir emocinę naudą (Schaufeli ir Greenglass, 2001; Ravalier ir kt., 2021). Pavyzdžiui, kolegų patarimai ir praktinė pagalba gali didinti perdegimo prevencijai svarbų kontrolės jausmą. Emocinis palaikymas gali padėti nuo išsekimo, o organizacinė pagalba skatina jaustis vertinamu ir svarbiu organizacijai, didina teisingumo jausmą ir tokiu būdu saugo nuo cinizmo bei depersonalizacijos (Schaufeli ir Greenglass, 2001).

Kita svarbi organizacinės kultūros dedamoji – **atviras kalbėjimasis**. Tyrimo dalyviai akcentavo tarpusavio komunikacijos, išsikalbėjimo tarp kolegų svarbą saugantis perdegimo. Tai atliepia G. Tolutienės ir I. Zubrickienės (2022) išskirtas priemones perdegimui įveikti: nebijojimą kalbėti apie savo problemas; tarpusavio sąveiką ir grįžtamąjį ryšį tarp kolegų. Susidūrę su sunkumais, abejonėmis, nežinojimu, socialiniai darbuotojai turi poreikį tai aptarti su kolegomis ir specialistais (Dirgelienė ir Večkienė, 2009). Tad palaikantys ir atviri tarpusavio santykiai kolektyve – svarbus dėmuo profesinio perdegimo kontekste.

Vienas iš atskleistų būdų kurti tokią pozityvią atmosferą – **kolektyvo tradicijos**. Tyrimo dalyviai džiaugėsi, kad turi įvairias veiklas, vienijančias darbuotojus ir padedančias kurti palaikančią ir tarpusavyje atvirai komunikuojančią komandą. Tai iš esmės atitinka V. Gudžinskienės ir A. Pozdniakovo (2020) išskirtą laisvalaikio su kolegomis sritį, mokslininkų minimą, kaip perdegimo prevencijos būdą. Tiesa, nors tradicijos vaidina svarbų vaidmenį palaikančios, bendruomeniškos kultūros vystymui, tyrimo dalyviai akcentavo, kad svarbu atsižvelgti į individualius darbuotojų norus. Tam kad organizacijos tradicijos ne skaldytų, o vienytų, reikia suprasti kiekvieno darbuotojo poreikį, neignoruoti neprisijungiančių prie bendrų veiklų. Organizacijos tradicijos ir laisvalaikio veiklos turi būti kuriamos tokiu būdu, kad įtrauktų skirtingus darbuotojus, atsižvelgiant į jų interesus.

Tyrimo metu išryškėjo **vadovų vaidmens įtaka** darbuotojų profesinio perdegimo rizikai. Jei vadovo valdymo stilius yra autoritarinis, tai neigiamai veikia komandos dinamiką, vidinius procesus,

komunikaciją, saugumą. T. Wilson (2016) pažymi, kad valdingas, smulkmenišką vadovas gali paversti darbuotojo aplinką labai sudėtinga ir reiklia, o socialiniai darbuotojai vertina bendradarbiaujančią aplinką, kurioje vertinama jų žinių bazė ir gerbiama apsisprendimo teisė. Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo vaidmuo svarbus siekiant laiku užčiuopti perdegimo požymius ir tam reikalingas nuolatinis jo dėmesys, o ne pavieniai formalūs pokalbiai. Pasak S. Raižienės ir A. Bakšytės (2010), kuo daugiau darbuotojas sulaukia vadovo paramos, tuo rečiau jis patiria emocinį išsekimą, ir atvirkščiai. Mokslo publikacijose taip pat minima, kad vadovų palaikymas gali sumažinti perdegimą. (Schaufeli ir Greenglass, 2001). Vadovai turi būti suinteresuoti kurti palankią darbo aplinką, užtikrinti geras darbo ir poilsio, darbo krūvio, saugumo sąlygas, skatinti darbuotojus tobulėti, burti komandą, motyvuoti dalyvauti mokymuose apie perdegimo sindromą ir įveikos būdus (Tolūtienė ir Zubrickienė, 2022). Tad nuolatinis, asmeniškasis, palaikantis vadovo dėmesys padeda laiku užčiuopti probleminius aspektus ir imtis reikiamų veiksmų perdegimo prevencijai. Be to, vadovai turi kurti tokią vidinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs net darydami klaidas, neišvengiamas bet kuriame darbe.

Tyrimė išryškėjo tam tikri **darbo organizavimo bendradarbiaujant principai**, galintys padėti išvengti perdegimo. Viena iš atskleistų prevencinių priemonių – reguliarius atvejų aptarimas, kuris padeda laikyti pulsą ir bendradarbiauti sprendžiant problemas. Atvejų aptarimo praktika padeda darbuotojams jaustis tvirčiau, suteikia palaikymą ir praktinę pagalbą. Tai gali padėti sumažinti tam tikrus mokslininkų išskirtus perdegimą skatinančius veiksnius, pavyzdžiui tokius kaip: geros komandos nebuvimas (Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020), darbe patiriama įtampa; pagalbos, paramos trūkumas (Tolūtienė ir Zubrickienė, 2022); moralinės pagalbos trūkumas (Bukeikaitė, 2011). Tyrimo dalyvių atskleistas naujas aspektas perdegimo prevencijos bendradarbiaujant temoje – organizacijos indėlis atstovaujant darbuotojus sunkiose situacijose. „<...> *organizacijos toks atstovavimas, pastovėjimas, nuomonės išreiškimas, tai duoda ir darbuotojui palaikymą.*“ (D1). „*vadovai turi prisiimti lyderystę, atsakomybę ginti darbuotojų teises, normalizuoti dalykus.*“ (D2). Darbuotojams svarbu jausti organizacijos užnugarį, sudėtingose situacijose nelikti vienam.

Tyrimo rezultatai rodo, kad sėkmingam bendradarbiavimui organizacijos viduje svarbus **aiškumas apie atsakomybių ribas**. Tai atitinka daugelio mokslininkų požiūrį, kad neaiškumai dėl darbų pasiskirstymo, atsakomybių, pareigų yra perdegimo rizikos faktoriai (Gudžinskienė ir Pozdniakovas, 2020; Tolūtienė ir Zubrickienė, 2022; Bukeikaitė, 2011, Maslach, 2017, Willson, 2016).

Tyrimo dalyvių nuomone, asmeninės pastangos perdegimo prevencijoje yra svarbiausios. Tyrimo rezultatuose išryškėjo paties **asmens atsakomybė ir įrankiai: gebėjimas brėžti ribas, suprasti savo galios ribotumą, sąmoningumas, savo poilsio poreikių paisymas**. Teorinėje dalyje analizuotuose darbuose rūpinimasis savimi taip pat išskirtas, kaip svarbus perdegimo prevencijos

faktorius. Nustatytas aiškus ryšys tarp rūpinimosi savimi ir perdegimo, be to, yra daugybė būdų, kurių socialiniai darbuotojai gali imtis, kad užtikrintų savo emocinę sveikatą. (Dalphon, 2019). Ilgalaikėje perspektyvoje darbuotojų rūpinimasis savimi gali sumažinti jų kaitą organizacijose bei perdegimą, tokiu būdu taip pat pagerinti klientų priežiūros kokybę (DeMarchis ir kt., 2022). V. Vaicekauskienė (2014) taip pat pažymi, kad socialiniai darbuotojai turėtų šmokti rūpintis savimi. Kita vertus, dalis mokslininkų laiko reikšmingesniais organizacinius, o ne individualius veiksnius. Pasak C. Maslach (2017), į darbo aplinką orientuotos intervencijos yra veiksmingesnės nei į individą orientuotos. S. Raižienė ir A. Bakšytė teigimu, „perdegimo sindromo šaltinis yra darbe, todėl ir efektyvūs bei veiksmingi metodai, galintys padėti jį įveikti, taip pat turi būti organizacinėje aplinkoje“ (Raižienė ir Bakšytė, 2010, p. 123).

Tyrime ypatingai akcentuota sritis – **sąmoningumas**. Tai apima gilų savęs supratimą, pažinimą, savo jausmų stebėjimą, dėmesingumą sau, savo emocinei sveikatai. C. Maslach (2017) teigimu, žmonės geriau suprantantys savo stipriąsias ir silpnąsias puses, poreikius, motyvus, realistiškiau įvertins, kodėl jie patiria perdegimą. Savęs pažinimas gali būti panaudotas keičiant savo elgesį, siekiant teigiamų rezultatų. V. Vaicekauskienė (2014) taip pat išskiria savistabos ir savireguliacijos žinių didinimo ir įgūdžių tobulinimo svarbą: relaksacijos būdų pasirinkimą, vaizduotės ir kūrybiškumo lavinimą, savo jausmų analizę ir ugdymą. Tad siekiant išvengti perdegimo socialiniai darbuotojai turėtų skirti laiko ir energijos savirefleksijai, emocijų pastebėjimui, sustojimui.

Tyrime išryškėjo **poilsio** svarba. Išskirti net keturi skirtingi jo aspektai, į kuriuos atkreiptinas dėmesys siekiant perdegimo prevencijos, tai: 1) Hobiai, laisvalaikis; 2) Atsipalaidavimas darbo metu; 3) Atsiribojimas nuo darbo ne darbo metu; 4) Atostogos. Poilsio trūkumas skirtinguose mokslo darbuose įvardijamas, kaip perdegimo veiksnys socialiniame darbe (Bukeikaitė, 2011, Tolutienė ir Zubrickienė, 2022). V. Vaicekauskienė (2014) išskiria darbo ir poilsio pusiausvyros dėmenį perdegimo prevencijai – reikalinga nusistatyti gyvenimo ir veiklos prioritetus, nusibrėžti ribas tarp darbo ir namų, užsiimti mėgstama veikla, nesusijusia su darbu. Tad galima teigti, kad dėmesys poilsiui ir savidisciplinai kokybiškai jį organizuojant yra būtini socialiniame darbe siekiant išvengti perdegimo.

Dar viena tyrime atskleista strategija – **savo ribotumo suvokimas** – sąmoningas savo galimybių ribų supratimas ir realistiškas savo atsakomybės vertinimas gali padėti išvengti perdegimo. Tolutienė ir Zubrickienė (2022) taip pat nurodo, kad realus savo galimybių ir atliekamos veiklos vertinimas padeda įveikti perdegimą. Kita susijusi priemonė – **ribų laikymasis**. Svarbu ne tik suprasti ribotumą – tai, kad ne viską galiu, bet ir sustabdyti save, pasakyti „ne“, nesiimti tam tikrų veiksmų. Pernelyg didelis socialinių darbuotojų entuziazmas ir asmeninių ribų nesilaikymas didina perdegimo riziką. Tad asmeniniai būdai ir atsakomybė yra svarbūs įrankiai, siekiant išvengti perdegimo, tad ir pačių socialinių darbuotojų rankose slypi galia išvengti perdegimo.

Tyrimas atskleidė, kad jau jaučiant perdegimo požymius, reikėtų įvesti tam tikrus pokyčius. Pavyzdžiui, veiksminga yra pasirūpinti, kad darbuotojo krūvis operatyviai būtų sumažintas arba jis atsitrauktų nuo darbų. Tai atliepia C. Maslach (2017) išskirtą darbo modelių pokyčių strategiją, kuri gali būti įgyvendinama įvairiomis formomis, pavyzdžiui, įvedant daugiau pertraukų, vengiant viršvalandžių, imant daugiau laisvadienių ar atostogų. Taip pat galima geriau paskirstyti malonių ir nemėgstamų užduočių kiekius. Intervencija keičiant darbo krūvį, perskirstant darbus gali būti pirmas žingsnis pastebėjus perdegimo požymius. O atostogos įvardijamos, kaip veiksminga priemonė tiek perdegimo prevencijos, tiek įveikos tikslais.

Tyrimo rezultatai atskleidė analizuotoje teorijoje nemintą priemonę – **darbo organizavimo tobulinimą**, siekiant įvesti tokius pokyčius, kurie ne tik padėtų įveikti esamą perdegimą, bet ir išvengti to ateityje. Tai yra, svarbu sistemiškai peržiūrėti darbo organizavimo principus, siekiant ne tik padėti perdegusiam darbuotojui, bet ir saugantis naujų perdegimo atvejų.

Tyrimas parodė, kad kartais geriausia išeitis perdegimo įveikai – **darbo keitimas**. Teorinėje dalyje nagrinėtuose šaltiniuose minima, kad perdegimas didina riziką išeiti iš darbo (Raižienė ir Bakšytė, 2010), o darbo vietos keitimas gali būti perdegimo įveikos būdas (Tolutienė, Zubrickienė, 2022).

Įveikos strategijos gali apimti gali apimti tiek organizacijos lygmens pokyčius, tiek individualius darbuotojo sprendimus, priklausomai nuo situacijos ir poreikių.

## IŠVADOS

1. Apžvelgus skirtingų mokslininkų apibrėžimus ir darbus perdegimo tema, pastebimas ilgalaikiškumo aspekto atsikartojimas – t. y., perdegimas – tai užsitęsęs, ne trumpalaikis reiškinys. Dažniausiai įvairių mokslininkų išskiriami tokie perdegimo požymiai, kaip: nuovargis, išsekimas, abejingas požiūris į darbą, bendradarbius, klientus, sumažėjęs profesinis veiksmingumas. Šie požymiai įeina ir į trijų dimensijų perdegimo sindromo modelį, kurį sudaro: 1) Emocinis išsekimas, 2) Depersonalizacija, 3) Profesinio veiksmingumo sumažėjimas. Taip pat pasikartojantis motyvas skirtinguose apibrėžimuose tas, kad perdegimas būdingas toms profesijoms, kuriose darbas yra tiesiogiai susijęs su žmonėmis, dirbama tiesiogiai su klientais.

Profesinio perdegimo sindromas yra itin aktualus socialinio darbo srityje, paveikdamas didelę socialinių darbuotojų dalį. Tai lemia „žmogus žmogui“ profesijos pobūdis, kompleksiškos, sudėtingos klientų situacijos ir santykiai su jais, nuolatinis emocinis krūvis, nepakankami žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, aukšti visuomenės lūkesčiai bei reikalavimai profesijai.

2. Išryškėja, kad perdegimą lemia tiek individualūs veiksniai (pvz., rūpinimosi savimi stoka, negebėjimas atskirti asmenines ir profesines ribas), tiek organizaciniai veiksniai (pvz., didelis darbo krūvis, neaiškios arba pernelyg didelės darbuotojų atsakomybės, nepakankamas vadovų palaikymas, išteklių trūkumas). Be šių plačiai aprašomų dviejų – darbo aplinkos ir individualių – perdegimą lemiančių veiksnių kategorijų, išskiriama dar viena – asmens ir darbo nesuderinamumas. Tai, kaip rezonuoja darbuotojo ir organizacijos vertybės, kiek darbo krūvis, atlygis, galimybės kontroliuoti ir teisingumas atitinka socialinio darbuotojo lūkesčius bei poreikius, gali lemti perdegimą arba atvirkščiai, tarnauti kaip prevencija prieš jį. Tam tikroje organizacijoje perdegimo požymius patiriantis socialinis darbuotojas gali jų nepatirti kitoje, kurios vertybės ir kultūra labiau atitinka jo asmenybę.

3. Daugelis autorių išskiria individualius ir organizacinius būdus profesinio perdegimo prevencijai ir įveikai. Patys socialiniai darbuotojai turi svarius įrankius apsisaugoti nuo perdegimo sindromo, pavyzdžiui, skirdami pakankamą dėmesį savo sveikatos palaikymui, saviugdai, poilsio ir darbo balansui, tinkamam darbo organizavimui, planavimui, nustatydami savo ribas ir laikydamiesi jų, kreipdamiesi pagalbos į artimuosius ar kolegas bei specialistus, pastovėdami už save ir kolegas dėl darbo krūvio ir sąlygų, dalyvaudami supervizijose, mokymuose. Tačiau svarbus ne tik asmeninis darbuotojų, bet ir organizacijų indėlis, kuriant palaikančią, bendradarbiaujančią, įtraukiančią ir įgalinančią darbo kultūrą, suteikiant reikalingus išteklius, užtikrinant teisingą atlygį, pakankamą laisvę priimti sprendimus, profesionalų vadovavimą. Dar viena svarbi prevencijos ir įveikos strategija, kurią gali pasitelkti organizacijos, siekiančios išvengti savo darbuotojų perdegimo – įsitraukimo didinimas. Įsitraukę žmonės mažiau linkę perdegti, greičiau atsistato po streso ir pasiekia geresnių rezultatų.

4. Nacionalines padėkas ir apdovanojimus pelniusieji socialiniai darbuotojai, kaip svarbiausias perdegimo prevencijos priemonės, pirmiausiai išskiria asmeninius būdus: sąmoningumą, savistabą, savirefleksiją, gebėjimą atpažinti savo jausmus, būsenas, suvokti ribotumą, rūpinimąsi savimi. Šie darbuotojai akcentuoja asmeninę atsakomybę siekiant neperdegti.

Tyrimo dalyvių išskirti efektyvūs asmeniniai prevencijos būdai:

- Siekiant išvengti perdegimo, socialiniams darbuotojams svarbu įsisąmoninti savo ribotumą – realistiškai vertinti savo atsakomybę, galimybes padėti klientams ir atitinkamai nenusivertinti, nemenkinti savęs nesėkmės atveju;

- Kita susijusi priemonė – ribų laikymasis. Svarbu ne tik suprasti ribotumą – tai, kad ne viską galiu, bet ir ribinėse situacijose sustabdyti save, nesiiimti tam tikrų veiksmų, saugoti savo sveikatą, emocinę būklę, gerbti savo poilsio laiką. Pernelyg didelis socialinių darbuotojų entuziazmas ir asmeninių ribų nesilaikymas didina perdegimo riziką.

- Sąmoningumas – tai apima gilų savęs supratimą, pažinimą, savo jausmų stebėjimą, dėmesingumą sau, savo emocinei, fizinei sveikatai. Siekdami išvengti perdegimo, socialiniai darbuotojai turėtų skirti laiko ir energijos savirefleksijai, savo emocijų pastebėjimui, sustojimui.

- Poilsio higiena, apimanti atsipalaidavimą darbo metu, atsiribojimą nuo darbo ne darbo metu, atostogas, kokybišką laisvalaikį. Dėmesys poilsiui ir savidisciplinai kokybiškai jį organizuojant yra būtini socialiniame darbe siekiant išvengti perdegimo.

Tyrimo dalyvių išskirti efektyvūs organizaciniai būdai:

- Palaikanti, bendradarbiaujanti darbo aplinka, kurioje skatinama atvira komunikacija, darbuotojų tarpusavio palaikymas, bendros tradicijos, kuriamos tokiu būdu, kad būtų atsižvelgta į individualius darbuotojų interesus ir poreikius.

- Bendradarbiavimas sprendžiant problemas: reguliarius atvejų aptarimas, profesinė ir moralinė pagalba, aiškumas apie atsakomybių ribas, organizacijos ir/ar vadovo užnugaris darbuotojui sudėtingose situacijose.

- Palaikantys, įgalinantys vadovai. Vadovo vaidmuo svarbus siekiant laiku užčiuopti socialinių darbuotojų perdegimo požymius. Nuolatinis, asmeniškasis, palaikantis vadovo dėmesys padeda laiku pastebėti probleminius aspektus ir imtis reikiamų veiksmų perdegimo prevencijai. Be to, vadovai turi kurti tokią vidinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs net darydami klaidas ir įgalinti kurti teigiamus ryšius organizacijos viduje. Taip pat tyrimas atskleidė, kad vadovaujančios pareigos yra papildomas rizikos veiksnys, didinantis tikimybę perdegti, dėl pavaldinių lūkesčių ir pačių vadovų suvokiamo poreikio būti nuolat pasiekiamiems, ribotų galimybių pasidalinti savo išgyvenamais sunkumais su kolegomis. Vadovų perdegimas ne tik žalingas jiems patiems, bet ir gali turėti neigiamos įtakos bendram organizacijos mikroklimatui bei pavaldiniams. Be to, perdege vadovai nebegali tinkamai atlikti savo funkcijų, svarbių tiek klientų, tiek darbuotojų gerovei. Tad

perdegimo prevencijos kontekste atskiras dėmesys ir priemonės turi būti skiriamos vadovaujančias pareigas užimantiems asmenims.

Atsiradus perdegimo požymiams gali būti taikomos kelios strategijos – tos, kurios nukreiptos į pokyčius darbo vietoje ir atsitraukimas nuo darbo:

- Į pokyčius darbo vietoje nukreiptos strategijos apima darbo krūvio mažinimą ir darbo organizavimo tobulinimą tokiu būdu, kad būtų ne tik padėta jau perdegimo požymius patiriančiam asmeniui, bet ir siekiant išvengti tokių atvejų ateityje.

- Atsitraukimo strategijos apima atostogas, laisvadienius jėgų atstatymui arba kardinalų pokytį – išėjimą iš darbo, jei matoma, kad kitos strategijos nepadedą įveikti patiriamo perdegimo.



## REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo išvadomis, galima pasiūlyti šias rekomendacijas socialiniams darbuotojams, socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms ir socialinės politikos formuotojams, kaip efektyviau užtikrinti profesinio perdegimo prevenciją socialiniame darbe. Taip pat pateikiamos galimos kryptys ateities tyrimams.

### **Socialinės politikos formuotojams:**

1. **Valdyti visuomenės lūkesčius.** Diegti programas, pavyzdžiui, pasitelkiant viešuosius ryšius, orientuotas į visuomenės lūkesčių valdymą socialinių darbuotojų ir jų teikiamų paslaugų atžvilgiu. Neadekvatūs, nerealistiški visuomenės reikalavimai socialiniams darbuotojams didina perdegimo rizikas ir mažina profesijos patrauklumą.
2. **Užtikrinti reikalingų išteklių prieinamumą socialiniams darbuotojams.** Svarbu nuolat stebėti specialistų, infrastruktūros, finansų poreikį, o nesant galimybei jį atliepti, komunikuoti su socialiniais darbuotojais apie esamą padėtį, realistiškus planus, atliepti jų išsakomus pasiūlymus, sureaguoti į juos net tada, kai nėra galimybės atsižvelgti ir įgyvendinti „iš apačios“ siūlomus veiksmus.
3. **Į socialinių darbuotojų sąmoningumą ir emocinę gerovę orientuotų programų diegimas, finansavimas.** Tęsti supervizijų, mokymų programas ir kurti kitas priemones, skirtas socialinių darbuotojų sąmoningumui ir emocinei gerovei stiprinti.

### **Socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms – darbdaviams:**

1. **Kurti palaikančią, atvirą tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą skatinančią organizacinę kultūrą.** Kolektyvo tradicijos, bendros neformalios veiklos, darbuotojų tarpusavio bendravimą skatinančios programos ir priemonės gali padėti išvengti perdegimo ir įveikti sudėtingas situacijas bei pirmuosius perdegimo požymius.
2. **Stiprinti bendradarbiavimą organizuojant darbus.** Perdegimo prevenciją įgyvendinti padėtų reguliarus atvejų aptarimas, darbo krūvio ir išteklių peržiūrėjimas ir perskirstymas, atsižvelgiant į aktualias situacijas, pastovėjimas už darbuotojus esant probleminiams atvejams.
3. **Diegti perdegimo prevencijos programas, skirtas vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams.** Viena vertus, vadovai susiduria su papildomomis perdegimo rizikomis, antra vertus, jų perdegimas neigiamai veikia likusius darbuotojus. Tad darbdaviai turėtų skirti papildomą dėmesį vadovų perdegimo prevencijai.

### **Socialiniams darbuotojams:**

1. **Rūpintis savimi, savo poilsiu, emociine sveikata.** Socialiniai darbuotojai turėtų rūpintis savo fizine, emociine sveikata, nuolat sąmoningai stebėti savo būsenas ir, prireikus, skirti papildomo dėmesio poilsui, prašyti kolegų, artimųjų palaikymo, ar inicijuoti reikalingus pokyčius darbe.
2. **Atvirai kalbėtis su vadovais ir bendradarbiais.** Tiek patiriant sunkumus darbe, tiek pastebėjus perdegimo požymius, svarbu kalbėti apie tai su kolegomis, kartu ieškoti būdų geriau išspręsti situacijas, valdyti darbo krūvį, ieškoti reikalingų išteklių. Taip pat svarbus tarpusavio palaikymas.

### **Galimos kryptys ateities tyrimams**

Šiame darbe išryškėjo vadovų perdegimo problematika, išskirti du jos aspektai: a) vadovaujančios pareigos – papildomas rizikos veiksnys perdegimui patirti, b) vadovų vaidmuo svarbus kitų darbuotojų gerovei palaikyti. Todėl, nepavykus rasti tyrimų apie vadovų perdegimo specifiką, vertėtų šiam aspektui skirti dėmesio ateities tyrimuose.

## LITERATŪRA

1. Abromaitienė, L. (2018). Apie supervizijos naudą: socialinių darbuotojų ir pedagogų patirtys. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai* 22(2), 83-92. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2018~1666885293869/J.04~2018~1666885293869.pdf>.
2. Aneaus, S., Mulasserri, S., Karthic, A., Anuradha, A., ir Zachariah, A. K. (2023). Social Work: Support and burnout. *Current Science (00113891)*, 125(8), p. 819. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/14680173231197930>.
3. Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W. B., Theodorou, A., Borgogni, L., Caprara, G. V. ir Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 91(4), 823–851. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/joop.12225>.
4. Blumberga, S. ir Saulīte, A. (2019). Changes in Organization, Resistance of Employees and Possibilities of Supervision to Decrease Resistance. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, 6, 431–438. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.5593/SWS.ISCSS.2019.2>.
5. Brijová, E., Mlynárová, V., Mlynár, P., Birknerová, Z., ir Uher, I. (2022). Classification of Determinants of Burnout Syndrome in Terms of Personality Traits of Public Administration Managers. *Social Sciences (2076-0760)*, 11(9), p. 413. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.3390/socsci11090413>.
6. Brown, A. R. L., Walters, J. E., & Jones, A. E. (2019). Pathways to Retention: Job Satisfaction, Burnout, & Organizational Commitment among Social Workers. *Journal of Evidence-Based Social Work (2019)*, 16(6), 577–594. doi: 10.1080/26408066.2019.1658006.
7. Budayová, Z., Cintulová, L. L. ir Mrosková, L. (2023). Analysis of Risk of Burn out at Workers in the Field of Social Services and Health Care. *Journal of Education, Culture & Society*, 14(1), 365–380. doi: 10.15503/jecs2023.1.365.380.
8. Bukeikaitė D. (2011). Socialiniame darbe patirto perdegimo sindromo įveikos strategijos. Magistro darbas. VDU. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/etd/16dbe244-2bfd-4a52-b82f-ad716ad03c29/details>
9. Buragienė Ž. (2020). Pagalbos galimybės profesinį stresą patiriantiems socialiniams darbuotojams deinstitutionalizacijos procese. Magistro darbas. MRU. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:65229792/datastreams/MAIN/content>
10. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. (2019). *Pasaulinė sveikatos organizacija*. Prieiga per internetą: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

11. Chan, A. O., Chan, Y. H., Chuang, K. P., Ng, J. S., & Neo, P. S. (2015). Addressing physician quality of life: understanding the relationship between burnout, work engagement, compassion fatigue and satisfaction. *Journal of Hospital Administration*, 4(6), 46-55. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a1bbe2288bde16e8b98d8864e915e7e7c36f859b>
12. Čeponienė, D. ir Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2017). Mokytojų individualaus ir suvokiamo kolektyvinio veiksmingumo sąsajos su perdegimu darbe. *Acta paedagogica Vilnensia*, 38, 25-41. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/318709436\\_Mokytoju\\_individualaus\\_ir\\_suvokiamo\\_kolektyvinio\\_veiksmingumo\\_sasajos\\_su\\_perdegimu\\_darbe](https://www.researchgate.net/publication/318709436_Mokytoju_individualaus_ir_suvokiamo_kolektyvinio_veiksmingumo_sasajos_su_perdegimu_darbe)
13. Dalphon, H. (2019). Self-care techniques for social workers: Achieving an ethical harmony between work and well-being. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(1), 85–95. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/10911359.2018.1481802>.
14. Danauskė, E., Raišienė, A. G. ir Korsakienė, R. (2023). Coping with burnout? Measuring the links between workplace conflicts, work-related stress, and burnout. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 58–69. doi: 10.3846/btp.2023.16953.
15. DeMarchis, J., Friedman, L., ir Eyrich Garg, K. (2022). An Ethical Responsibility to Instill, Cultivate, and Reinforce Self-Care Skills. *Journal of Social Work Education*, 58(2), 308–316. doi: 10.1080/10437797.2021.1895932.
16. Demerouti, E. ir Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10, 170-80. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170.
17. Dirgėlienė, I. (2013). Profesinio streso rizika socialinio darbo procese: supervizijos taikymo perspektyva. *Sveikatos mokslai*, 23 (1), 31-36. Prieiga per internetą: <https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2019/02/417-1529-1-PB.pdf>
18. Dirgėlienė, I. ir Večkienė, N. (2009). Streso rizika ir paramos lūkesčiai: socialinių darbuotojų profesinės patirties analizė. *Tiltai, Nr. 1* (46), 143-162.
19. Genevičiūtė-Janonienė, G., Skučaitė, R. ir Endriulaitienė, A. (2015). Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas – rizika ar prevencinis profesinio perdegimo darbe veiksnys?. *Psichologija*, 52, 77-90. doi: 10.15388/Psichol.2015.52.9333.
20. Gudžinskienė, V. (2012). Socialinių darbuotojų, dirbančių vaikų globos namuose, laiko vadyba kaip perdegimo sindromo prevencija. *Societal innovations for global growth*, 988–988. Prieiga per internetą: <https://www.lvb.lt/permalink/f/1470m9t/LIT01LITLI000045217>

21. Gudžinskienė, V. ir Pozdniakovas, A. (2020) Socialinių darbuotojų, dirbančių priklausomybės ligų reabilitacijos bendruomenėje, profesinio perdegimo sindromo raiška. *Socialinis darbas*, 18 (2), 6-24. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17518/6500-15615-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
22. Gudžinskienė, V. ir Pozdniakovas, A. (2021) Socialinių darbuotojų profesinio perdegimo sindromą nulemiančios organizacinės priežastys. *Socialinės gerovės tyrimai*, 19(1), 26–47. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17518/6500-15615-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
23. Hamama, L. (2012). Burnout in Social Workers Treating Children as Related to Demographic Characteristics, Work Environment, and Social Support. *Social Work Research*, 36(2), 113–125. doi: 10.1093/swr/svs003.
24. Hricová, M. (2020). The mediating role of self-care activities in the stress-burnout relationship. *Health Psychology Report*, 8(1), 1–9. doi: 10.5114/hpr.2019.89988.
25. Jung, F. U., Bodendieck, E., Bleckwenn, M., Hussenoeder, F. S., Luppá, M., ir Riedel-Heller, S. G. (2023). Burnout, work engagement and work hours - how physicians' decision to work less is associated with work-related factors. *BMC health services research*, 23(1), 157. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09161-9>.
26. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Šiauliai: Lucilijus.
27. Kavaliauskienė, V., Balčiūnaitė, R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai*, (4), 17–35.
28. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. doi: 10.1080/02678370500297720.
29. Leiter, M. P. ir Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472–489. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/12693291\\_Six\\_areas\\_of\\_worklife\\_A\\_model\\_of\\_the\\_organizational\\_context\\_of\\_burnout](https://www.researchgate.net/publication/12693291_Six_areas_of_worklife_A_model_of_the_organizational_context_of_burnout).
30. Leiter, M. P. ir Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*, 3, p. 91-134. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/235297409\\_Areas\\_of\\_Worklife\\_A\\_Structured\\_Approach\\_to\\_Organizational\\_Predictors\\_of\\_Job\\_Burnout](https://www.researchgate.net/publication/235297409_Areas_of_Worklife_A_Structured_Approach_to_Organizational_Predictors_of_Job_Burnout).

31. Lombardero-Posada, X. M., Méndez-Fernández, A. B., Aguiar-Fernández, F. X., Murcia-Álvarez, E. ir González-Fernández, A. (2022). Social Workers' Self-Care Practices: Buffering the Influence of Work–Family Interferences on Burnout and Engagement. *Health & Social Work, 47*(3), 195–204. doi:10.1093/hsw/hlac010.
32. Mack, B. M. (2022). Addressing Social Workers' Stress, Burnout, and Resiliency: A Qualitative Study with Supervisors. *Social Work Research, 46*(1), 17–28. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1093/swr/svab032>.
33. Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69*(2), 143–152. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1037/cpb0000090>.
34. Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science, 12*(5), 189. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/1467-8721.01258>.
35. Maslach, C. ir Jackson, S.E. (1981) The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior, (2)*, p. 99-113. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>.
36. Maslach, C. ir Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498–512. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1037/0021-9010.93.3.498>.
37. Maslach, C., ir Leiter, M. P. (2022). How to Measure Burnout Accurately and Ethically. *Harvard Business School Cases, (1)*, p. 1951. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2021/03/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>.
38. Maslach, C., ir Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Prieiga per internetą: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/043.pdf>.
39. McFadden, P., Campbell, A., & Taylor, B. (2015). Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review. *British Journal of Social Work, 45*(5), 1546-1563. doi: 10.1093/bjsw/bct210.
40. Meredith, C., Schaufeli, W., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S. ir Kyndt, E. (2020). “Burnout contagion” among teachers: A social network approach. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 93*(2), 328–352. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/joop.12296>.
41. Negi, N. J., Forrester, P., Calderon, M., Esser, K., & Parrish, D. (2019). We are at Full Capacity": Social care workers persisting through work-related stress in a new immigrant settlement

context in the United States. *Health & Social Care in the Community*, 27(5), p. 793–801. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/hsc.12802>.

42. Newell, J. M. (2020). An Ecological Systems Framework for Professional Resilience in Social Work Practice. *Social Work*, 65(1), 65–73. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1093/sw/swz044>.

43. Novyk, L., ir Mazur, T. (2021). Studying the Impact of Professional Interaction on Social Workers' Emotional Burnout. *BRAIN: Broad Research in Artificial Intelligence & Neuroscience*, 12(1), 172–182. doi:10.18662/brain/12.1/177.

44. Орел В. Е. (2001) Феномен выгорания в зарубежной психологии: эмпирические исследования. *Психологический журнал*, № 1. Prieiga per internetą: <https://psyjournal.ru/articles/fenomen-vygoraniya-v-zarubezhnoy-psihologii-empiricheskie-issledovaniya>

45. Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (7), 125-129.

46. Raižienė, S. ir Bakšytė, A. (2010). Socialines paslaugas teikiančių darbuotojų perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajos. *Socialinis darbas*, t. 9, Nr. 2, 119-126. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/ff3dd881-8076-403f-8b9f-74280eac6566>.

47. Ratcliff, M. (2024). Social Workers, Burnout, and Self-Care: A Public Health Issue. *Delaware journal of public health*, 10(1), 26–29. doi: 10.32481/djph.2024.03.05.

48. Ravalier, J. M., McFadden, P., Boichat, C., Clabburn, O. Ir Moriarty, J. (2021). Social Worker Well-being: A Large Mixed-Methods Study. *British Journal of Social Work*, 51(1), 297–317. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1093/bjsw/bcaa078>.

49. Rupšienė, L., Skukauskaitė, A., Baranauskienė, I. ir Tiškuvienė, L. (2017). The relationship between professional burnout and management competencies: The case of social pedagogues in Lithuania. *Pedagogika*, 128(4), 55-64.

50. Siebert, D. C. (2005). Personal and Occupational Factors in Burnout Among Practicing Social Workers: Implications for Researchers, Practitioners, and Managers. *Journal of Social Service Research*, 32(2), 25–44. doi: 10.1300/j079v32n02\_02.

51. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ir Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

52. Schaufeli, W. B. ir Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health*, 16, p. 501–510. Prieiga per internetą:

[https://www.researchgate.net/publication/229159086\\_Introduction\\_to\\_special\\_issue\\_on\\_burnout\\_and\\_health](https://www.researchgate.net/publication/229159086_Introduction_to_special_issue_on_burnout_and_health).

53. Socialinių darbuotojų tyrimas atskleidė tris profesines grėsmes. Viena jų – perdegimas darbe. (2023). *Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija*. Prieiga per internetą: <https://sc.bns.lt/view/item/455742>.

54. Thomas, J. (2013). Association of Personal Distress With Burnout, Compassion Fatigue, and Compassion Satisfaction Among Clinical Social Workers. *Journal of Social Service Research*, 39(3), 365–379. doi: 10.1080/01488376.2013.771596.

55. Tolutienė, G., ir Zubrickienė, I. (2022). Perdegimo sindromas: socialinių darbuotojų požiūris į kvalifikacijos tobulinimo ir profesinio perdegimo sąsajas bei jos įveikos būdus. *Studijos-verslas-visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos*, Nr. 1 (VII), 240–254. doi: 10.52320/svv.v1iVII.252.

56. Trowbridge, K., Lawson, L. M., Andrews, S., Pecora, J. ir Boyd, S. (2017). Preliminary Investigation of Workplace-Provided Compressed Mindfulness-Based Stress Reduction with Pediatric Medical Social Workers. *Health & Social Work*, 42(4), 207–214. doi: 10.1093/hsw/hlx038.

57. Vaicekauskienė, V. (2014). Profesinio perdegimo sindromo įveikos ir prevencijos prielaidos socialiniame darbe. *Social Education / Socialinis Ugdymas*, 39(3), 188–202. doi: 10.15823/su.2014.28

58. Vaičiūtė, R. ir Račkauskienė, S. (2018). Perdegimo sindromo prevencija, teikiant paslaugas socialinės rizikos šeimoms. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų išvalgos: respublikinė mokslinė-praktinė studentų konferencija: straipsnių rinkinys, 1*, 554–562. Prieiga per internetą: <https://www.lvb.lt/permalink/f/1470m9t/ELABAPDB29816732>.

59. Vîrgă, D., Baci, E.-L., Lazăr, T.-A., & Lupșă, D. (2020). Psychological Capital Protects Social Workers from Burnout and Secondary Traumatic Stress. *Sustainability*, 12(6), 2246. MDPI AG. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.3390/su12062246>.

60. Vîrgă, D., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., van Beek, I., & Sulea, C. (2019). Attachment Styles and Employee Performance: The Mediating Role of Burnout. *The Journal of Psychology*, 153(4), 383–401. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/00223980.2018.1542375>

61. Wilson, F. (2016). Identifying, Preventing, and Addressing Job Burnout and Vicarious Burnout for Social Work Professionals. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 13(5), 479–483. doi: 10.1080/23761407.2016.1166856.

62. Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga.



## SANTRAUKA

Profesinio perdegimo prevencija ir įveika socialiniame darbe. **Tyrimo tikslas:** atskleisti socialinių darbuotojų profesinio perdegimo prevencijos ir įveikos būdus. **Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė; lyginimo, apibendrinimo ir sisteminimo metodai; giluminis interviu su nacionalinę padėką gavusiu socialiniu darbuotoju, siekiant geriau suprasti praktinius temos aspektus ir geriau pasirengti focus grupei; focus grupės diskusija. Surinkti duomenys analizuojami content analizės būdu. **Tyrimo dalyvių imtis:** nacionalines Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos padėkas ar apdovanojimus gavę socialiniai darbuotojai. **Darbo struktūra:** 1) Perdegimo sindromas socialiniame darbe; 2) Profesinį perdegimą lemiantys veiksniai; 3) Perdegimo sindromo prevencija ir įveika; 4) Profesinio perdegimo prevencijos ir įveikos būdų tarp socialinių darbuotojų tyrimas. **Tyrimo rezultatai:** Nacionalines padėkas ir apdovanojimus pelniusieji socialiniai darbuotojai, kaip svarbiausias perdegimo prevencijos priemonės, pirmiausiai išskiria individualius būdus: sąmoningumą, savistabą, savirefleksiją, gebėjimą atpažinti savo jausmus, būsenas, suvokti ribotumą, rūpinimąsi savimi. Šie darbuotojai akcentuoja asmeninę atsakomybę siekiant neperdegti. Tačiau jie taip pat išskyrė organizacines priemones: palaikančios, bendradarbiaujančios organizacinės aplinkos kūrimą, atvirą komunikaciją; bendradarbiavimą sprendžiant darbinės problemas: atvejų aptarimą, aiškumą apie atsakomybių ribas; palaikantį, įgalinantį vadovavimą. Taip pat išskirtos keli būdai jau atsiradusiems perdegimo požymiams įveikti: nukreipti į pokyčius darbo vietoje ir atsitraukimas nuo darbo. Į pokyčius darbo vietoje nukreipti būdai apima darbo krūvio mažinimą ir darbo organizavimo tobulinimą. Atsitraukimo strategijos apima atostogas, laisvadienius jėgų atstatymui arba kardinalų pokytį – išėjimą iš darbo. Vadovaujančios pareigos yra papildomas rizikos veiksnys, didinantis tikimybę perdegti, o vadovų perdegimas ne tik žalingas jiems patiems, bet ir gali turėti neigiamos įtakos bendram organizacijos mikroklimatui, pavaldiniams ir įstaigos rezultatams.

**Reikšminiai žodžiai:** perdegimo sindromas, socialinis darbas, perdegimo prevencija ir įveika, nacionalinius apdovanojimus pelnę socialiniai darbuotojai.

## SUMMARY

Prevention and overcoming of professional burnout in social work. **Research aim:** To identify ways to prevent and cope with professional burnout among social workers. **Research methods:** analysis of scientific literature sources; methods of comparison, generalisation, and systematisation; an in-depth interview with awarded social worker to better understand the practical aspects of the topic and to better prepare for the focus group; focus group discussion. The data collected was analysed using the content analysis method. **Sample of participants:** social workers who have received national commendations or awards from the Ministry of Social Security and Labour. **Structure of the paper:** 1) Burnout syndrome in social work; 2) Factors influencing professional burnout; 3) Prevention and coping with burnout syndrome; 4) Study of ways to prevent and cope with professional burnout among social workers. **The study results:** nationally awarded social workers primarily identify individual factors as crucial measures for preventing burnout, including consciousness, self-care, self-reflection, and the ability to recognize and accept limitations. These social workers emphasise personal responsibility in avoiding burnout. However, they also highlight the importance of the organisational measures such as creating a supportive and cooperative environment, fostering open communication; collaborating on work-related problems, discussing cases, clearly defining responsibilities; and supportive, empowering leadership. Several strategies for addressing signs of burnout that have already emerged were also identified. These include workplace changes like reducing workload and improving work organisation, as well as stepping back strategies such as taking holidays, time off to recover, or making the radical decision to leave the job. Leadership role is noted as an additional risk factor for burnout. Furthermore, burnout not only affects managers but can also harm the overall organisational climate, the well-being of subordinates, and the performance of the institution.

**Keywords:** burnout, social work, burnout prevention and coping, award-winning social workers.

## PRIEDAI

### PRIEDAS Nr. 1 Tyrimo instrumentai

#### I Instrumentas. Giluminio interviu gairės

- Papasakokite savo karjeros istoriją, kaip atsidūrėte socialinio darbo lauke?
- Ką jums reiškia gautas apdovanojimas?
- Kaip manote, ar perdegimas aktualus socialiniams darbuotojams? Kokias patirtis matote tarp kolegų?
- Kaip manote, kaip aukšti pasiekimai darbe susiję su profesiniu perdegimu?
- Papasakokite apie savo profesinio perdegimo patirtį.
- Ką patartumėte soc. darbuotojams, norintiems išvengti perdegimo?
- Ką turėtų daryti darbdaviai siekdami savo darbuotojų gerovės – vengdami jų perdegimo?

#### II Instrumentas. Tikslinės grupės diskusijos scenarijus

*Sudaryta pagal Gaižauskaitę ir Valavičiienę, 2016.*

Įvadas	Vedėjo prisistatymas, tyrimo dalyvių pasveikinimas. Tyrimo ir diskusijos tikslų apibūdinimas. Tyrimo etikos principų bei vaizdo ir garso įrašymo technikos panaudojimo paaiškinimas. Tikslinės grupės diskusijos formato ir eigos pristatymas. Diskusijos taisyklių pateikimas ir aptarimas. Pasiūloma susitarimų, kurie leistų sklandžiai dalyvauti kiekvienam diskusijos dalyviui (pvz., diskusijos metu kalbėti po vieną, nepertraukinėti kitų dalyvių kalbos ir pan.). Konfidencialumo aptarimas.
Apšilimo klausimai	- Kiekvienas dalyvis kviečiamas trumpai prisistatyti, nurodant vardą ir savo darbo pobūdį, ką jam reiškia gautas apdovanojimas bei kokia jo perdegimo patirtis. Nurodomas laikas – po 2-3 min. Stengiamasi, kad įvadinė dalis ir apšilimas trukėtų iki 20 min.
Diskusijos gairės	a. Kokius prevencinius būdus naudojate siekdami apsisaugoti nuo perdegimo? b. Ką Jūs siūlytumėte tobulinti įvairioms socialines paslaugas teikiančioms institucijoms, siekiant išvengti socialinių darbuotojų profesinio perdegimo? c. Kaip savo komandose, kuriose dirbate, vykdate perdegimo prevenciją?

	<p>d. Kokios priemonės efektyviausios perdegimo įveikimui, jei jau atsiranda požymių?</p> <p>e. Kaip manote, kaip jūsų pasiekimai darbe susiję su jūsų perdegimo patirtimis?</p>
Apibendrinimas	<p>Klausimas „Viską apsvarsčius“. Tyrimo dalyvių prašoma apgalvoti diskusiją ir pateikti savo nuomonę, ką laiko svarbiausiu aspektu, siekiant išvengti perdegimo.</p>

## PRIEDAS Nr. 2 Turinio analizės su programa „Taguette“ pavyzdžiai (ekrano kopijos)

app.taguette.org/project/82559/document/329463

Project info

Documents Highlights

See all highlights

Create a tag

Darbdavio p  
astangos 1 Edit

Darbuotojo  
ribos 2 Edit

Empatija 1 Edit

Hobiai 1 Edit

Individualūs  
poreikiai 1 Edit

Kalbėjimas  
organizacijoje 9 Edit

Kalbėjimas s  
u vadovais 1 Edit

... has su kolegomis, ir vadovais, to pačio lygmens. Yra tų vadovavimo iššūkių, kuriais nevisą laiką gali pasidalinti su kolegomis, arba jie kaip tik yra ypatingai susiję su vertikaliais, ne horizontaliais santykiais. Kalbėjimas yra vienareikšmiškai svarbus. Man svarbus turėjimas erdvės pasikalbėti su kolegomis, kurie susiduria su tais pačiais iššūkiais. Ir apie klientus aš kažkaip pagalvoju, man suveikė gyvenime, kai aš sugebėjau įsivardinti, kad tai yra kliento pasirinkimas ir man tas pasirinkimas gali neatlaikyti jokių logikų, mano asmeninių, kaip aš suprantu gyvenimą, kaip man atrodo, kad reikėtų daryti, ir tas sugebėjimas atskirti, kad mano pasirinkimai ir kliento – yra skirtingi dalykai. Man užtruko, kol išmokau priimti, kad klientas turi savo, ir tai gali būti žalingas, bet tas žalingas yra jo pasirinkimas. Ir jis turi teisę rinktis, kartais pats klysti ir aš neturiu teisės jam užbėgti už akių, ar sulaukyt, nes tai yra jo ir kitas dalykas, kad kai jis taip pasirenka, kad aš sugebėčiau nesijaust atsakinga už tai, už tą pasirinkimą. Ji pasirinko, aš socialinis darbuotojas, aš jį lydžiu tame kelyje, bet tai jo, ne mano. Nežinau, gal vyrams yra kitaip. Aš kaip moteris dažnai asmeniškai persiimu. Čia ir yra tas pavojus, grėsmė, kad kai susergu klientu, tai atsiranda pavojus perdegti. Jei sugebū išlaikyti ribas, jautriai, bet su įsivardinimu, kad čia mano ribos, o čia kliento. Dar darbo poilsio higiena, sugebėjimas atskirti ir yra prevencija perdegimo.

Apie būdus, kurie padeda išbūti stresinėse, krizinėse situacijose, išvengti perdegimo. Kai vedu mokymus, klausiu socialinių paslaugų srities darbuotojų, kas yra jūsų receptas išvengti perdegimo. Tai ten būna tokie skirtingi atsakymai. Vienam yra po darbo joga, kitam krosiniai motociklai. Vienas po darbo nori užsidaryti mašinoje ir išsiriti, kitas – patylėti ir kad jo niekas neliestų. Man atrodo, raktas – surasti, kas tau asmeniškai padeda ir turime asmeniškai to ieškoti, kantriai, kiekvieną dieną. Vieną dieną man gali padėti psichologas, kitą draugas, trečią dar kažkas tai. Nuolatinis ieškojimas, kas mane motyvuoja, kas man padeda yra svarbus. ... Darbdaviai deda labai daug priemonių, kad darbuotojai išvengtų

transkripcija

1 / 17 | 100% +

transkripcija

1

2

3

M Vieną iš momentų pasakysiu – atpažinau per ilgus metus, kad man labai padeda reflektavimas. [Reflektavimas] Džiaugiuosi, kad savo organizacijoje turim organizacinę kultūrą labai daug šnekėtis. [Kalbėjimas organizacijoje] Tai mes, kai yra sunku, eini ir kalbi. Vienas dalykas – turėti tą erdvę. [Kalbėjimas organizacijoje] Pirmiausiai, išmokti sau pripažinti savo ribotumą, kad yra kartais dalykai, kad kažko negali, kažkas nepavyksta ir panašiai. [Ribotumas] Ir tu turi į ką atsiremti ir kalbėtis [Kalbėjimas organizacijoje]. Kartais mes kalbam, kad kalbam kalbam ir kalbam, bet [Kalbėjimas organizacijoje] tas kalbėjimas padeda. [Kalbėjimas organizacijoje] Pirminė reakcija gavus tokį klausimą man yra apie tai.

S Labai svarbu ir charakterio savybės, kad sugebėti, kad nepriimti tą problematiką labai giliai. [charakteris] [ ] Kai žmogui dėl tam tikrų dalykų negali išspręst. [Ribotumas] Kartais tos problemos yra tokios įsisenėjusios ir sudėtingos, kad jų neina išspręsti praktiškai. [Sudėtingos problemos] Gali kartu su klientu dėl to verksti, [Empatija] bet gali ir suprasti, kad kelti klausimą kuo gali padėti ir bent minimalius žingsnelius, [ ] bet tai ir sugebėjimas kažkiek atsiriboti, kad suprasti, kad nesi supermenas, visko negali išspręsti [Ribotumas]. Tos galimybės jos yra tu darai, ką gali padaryti, bet sprendimai yra kliento pusėje, klientas yra vis dėlto sprendimų priėmėjas ir tu negali už jį išspręsti tos problemos. [Kliento atsakomybė] Tu bandai jį kažkaip motyvuoti, suteikti jėgų keistis. [Kliento motyvavimas] Padeda, kad labai gerai kolegoms esame ir kad dirbu ne vienas tarp kitų institucijų ir pareigybių. [Kolegos] Yra kolegos, kur trys, keturi, penki dirbam. [Komanda] Ir tas ventiliavimas vyksta kartu, kai esam kritinėje situacijoje, esant stresinėms situacijoms darbe, tas kalbėjimasis,ėjimas kartais pas klientą ne vienam, o dviese, tai irgi padeda palaikymą. [Kolegų palaikymas] Būna liūdnų situacijų mūsų darbe [Sudėtingos problemos]

- nizavimas 2 Edit
- Darbuotojų ribos 8 Edit
- Darbuotojų įgalinimas 3 Edit
- Emocinis intelektas 1 Edit
- Empatija 2 Edit
- Hobiai 4 Edit
- Idealizmas 1 Edit
- Individualūs poreikiai 2 Edit
- Kalbėjimos organizacijoje 14 Edit
- Kalbėjimos su kolegomis 1 Edit

Džiaugiuosi, kad savo organizacijoje turim organizacinę kultūrą labai daug šnekėtis.

[transkripcija](#) **Kalbėjimos organizacijoje**

Tai mes, kai yra sunku, eini ir kalbi. Vienas dalykas – turėti tą erdvę.

[transkripcija](#) **Kalbėjimos organizacijoje**

Ir tu turi į ką atsiremti ir kalbėtis

[transkripcija](#) **Kalbėjimos organizacijoje**

Kartais mes kalbam, kad kalbam kalbam ir kalbam, bet

[transkripcija](#) **Kalbėjimos organizacijoje**

tas kalbėjimas padeda.

[transkripcija](#) **Kalbėjimos organizacijoje**

Buvimas ne vienam ir kalbėjimas su kolegomis padeda.

← → ↻ [app.taguette.org/project/82559/highlights/](http://app.taguette.org/project/82559/highlights/) ☆ ⬇️ 🇺🇸

Project info

Documents Highlights

See all highlights

Create a tag

Aiškios atsakomybės 1 Edit

Asmeninis gyvenimas 2 Edit

Asmeninė atsakomybė 2 Edit

Atostogos 4 Edit

Atsipalaidavimas darbe 1 Edit

Atsiribojimas nuo darbo ne darbe 4 Edit

Visos turi šeimas, mažus vaikus, visos turi su šypsena pareiti namo, gyventi ir kitą gyvenimą.

[transkripcija](#) **Asmeninis gyvenimas**

Pomėgiai – kiekvienas turi savo. Jie keičiasi su metais.

[transkripcija](#) **Hobiai**

Stengiuosi po darbo. Kolegos juokiasi, kad vakare man neprisiskambina. Aš eidama į lauką su šuniu neimu telefoną, nes man tai trukdo ilsėtis. Aš atsiduoju daug darbui.

[transkripcija](#) **Atsiribojimas nuo darbo ne darbe**

Asmeniškai kiek mes kartais gaunam tokio spaudimo iš visuomenės, iš lauko. Socialinio darbo. Kiek tenka pakovoti už kitą lauką, kai iš tikrųjų ir savo darbe kartais matai, tie, kurie neprašo pagalbos, nepriima pagalbos, o visuomenė mano, kad jiems reikia pagalbos. Nes jis ten gyvena, neša šiukšles, parazitai eina, o kodėl socialiniai darbuotojai nieko nedaro. Ir tada įsijungia toks didelis spaudimas, ir taip toliau.

[transkripcija](#) **Visuomenės spaudimas**

Iš tikrųjų tas aspektas, tas laukas labai svarbus, kaip ta visuomenė reaguoja ir socialiniai