

30.

Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem chronicznym, ale jest też procesem odwracalnym.

Możliwe jest jego zwalczanie i tym samym odzyskanie utraconej motywacji do pracy.

Charakter pracy (choćby wielopropblemowość rodzin z którymi pracuje pracownik socjalny) oraz czynniki wpływające na powstawanie syndromu wypalenia zawodowego należy rekomendować powszechne stosowanie metod przeciwdziałającym tego typu problemom.

Wypalenie zawodowe jest sytuacją krytyczną, gdy pracownik znajduje się w stanie nierównowagi i niezdolności do działania. Stan wymaga pomocy psychologicznej.

Występują trzy symboliczne „ofiary” wypalenia zawodowego:

- ⇒ **osoba dotknięta procesem wypalania się,**
- ⇒ **klient stykający się z wypalającym się pracownikiem**
- ⇒ **organizacja, w której dana osoba pracuje¹.**

Stąd skuteczne działania obniżające ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego powinny uwzględniać przedsięwzięcia realizowane **zarówno przez pracownika, jak i jego zakład pracy².**

Występują trzy obszary i poziomy w ramach których powinna być prowadzona praca nad profilaktyką i zwalczanie/leczenie wypalenia zawodowego:

Obszary:

1. **Identyfikacja świadomych i nieświadomych powodów wyboru zawodu;** określenie w jaki sposób wybrany model kariery miał dostarczyć egzystencjalnego sensu (czyli traktowania pracy jako uzasadnienie celu i wartości swojego życia).
2. **Identyfikacja przyczyn w niepowodzeniu zyskania egzystencjalnego sensu poprzez pracę;** analiza związku tej porażki z wypaleniem.
3. **Określenie zmian** umożliwiających zyskanie egzystencjalnego znaczenia przez pracę³.

¹ J. Syroka, *Wypalenie zawodowe – koszty indywidualne i społeczne*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S.A. Witkowski, tom VI, Wrocław 2003, s. 5.

² E. Kędra, K. Sanak, *Stres i wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarek*, UM Wrocław, Wrocław 2013.



Poziomy:

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

Działania profilaktyczne, jakie mogą zostać podjęte przez pracodawców :

- ⇒ powierzanie pracownikom zadań adekwatnych do ich możliwości i kompetencji,
- ⇒ dokonywanie i przekazywanie obiektywnej i konstruktywnej oceny pracy,
- ⇒ stwarzanie możliwości uczenia się i rozwoju,
- ⇒ adekwatne wynagradzanie pracowników,
- ⇒ eksponowanie, rozwijanie, nagradzanie pozytywnych relacji interpersonalnych,
- ⇒ treningi z zakresu umiejętności interpersonalnych i komunikacji,
- ⇒ treningi rozwiązywania konfliktów,
- ⇒ treningi radzenia sobie ze stresem.

Szczególną rolę może odgrywać poczucie autonomii. Zwiększona autonomia pracy powinna pomóc pracownikom radzić sobie z sytuacjami stresowymi, takimi jak nadużycia nadzoru, poprzez umożliwienie pracownikom, aby decydowali kiedy i jak reagować, aby sprostać wymaganiom klientów.

Działania indywidualne podejmowane w zapobieganiu i zwalczaniu wypalenia zawodowego:

- ⇒ zweryfikowanie zgodności celów i wymagań w pracy ze swoimi własnymi potrzebami,
- ⇒ określenie swoich przekonań, potrzeb i granic, w razie potrzeby zredukowanie liczby obowiązków,
- ⇒ zmiana komunikacji, asertywna postawa w relacjach ze współpracownikami i przełożonymi,
- ⇒ organizowanie pracy w taki sposób, by przeciwdziałać wykonywaniu kilku zadań w tym samym czasie,
- ⇒ dostosowanie zawodowej aktywności do własnego potencjału energetycznego i jego dynamiki – delegowanie odpowiedzialności,

³ J. Lipowska, *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych*, Poznań 2016, s. 32. <https://repozytorium.amu.edu.pl>



- ⇒ zmiana relacji z otoczeniem, zwiększenie dystansu, gdy kontakty z ludźmi są zbyt wyczerpujące emocjonalnie lub psychicznie,
- ⇒ określenie obszarów najsilniej związanych ze stresem (praca, rodzina),
- ⇒ podjęcie działań redukujących stres,
- ⇒ skorzystanie z pomocy rodziny lub przyjaciół w radzeniu sobie ze stresem,
- ⇒ zmiana stylu życia – odpowiednia ilość snu i wypoczynku, właściwa dieta, aktywność fizyczna, kontrola używek (kawa, alkohol).

Aby zapobiec sytuacji wypalenia zawodowego należy:

- ⇒ utrzymać dystans od nadmiernie emocjonalnych sytuacji;
- ⇒ zapewnić mniejszą liczbę osób, która przypada na jednego pracownika;
- ⇒ robić sobie przerwy w pracy na krótki relaks;
- ⇒ stosować krytyczną analizę własnych uczuć;
- ⇒ ćwiczyć umiejętności interakcyjne⁴.

Profilaktyka wypalenia zawodowego jest ważnym zadaniem dla pracodawców i pracowników ale również **dla organizatorów edukacji**, by wprowadzane były strategie „antywypaleniowe”, polegające na:

- ⇒ ustalaniu realistycznych celów,
- ⇒ poznawaniu swoich motywacji,
- ⇒ zmianie sposobów postępowania,
- ⇒ rezygnacji z rutyny,
- ⇒ dbaniu o siebie i osoby z którymi i dla których pracujemy,
- ⇒ podkreślanie pozytywnych stron zawodu oraz
- ⇒ aktualizacja tendencji samorozwojowych⁵.

Istota syndromu wypalenia zawodowego stanowi rozbieżność między wymogami sytuacyjnymi a 1) kompetencjami indywidualnymi jednostki i 2) umiejętnością radzenia sobie ze stresem.

Interakcje jednostka–otoczenie mogą być opisane poprzez:

- ⇒ miarę zbieżności między zdolnościami i odpornością na stres a wymogami sytuacji,
- ⇒ stopień zadowolenia z własnych działań i oczekiwań oraz
- ⇒ poczucie adekwatnej gratyfikacji za włożony wysiłek.

⁴ C. Maslach, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa 2009.

⁵ A. Jedynak, *Jak radzić sobie z syndromem wypalenia*, „Gestalt”, nr 5, 1992, s. 26-28.



Rozbieżność między wysiłkiem własnym a uzyskiwanymi zarobkami powoduje niezadowolenie, poczucie rozczarowania oraz wyczerpania psychicznego, a w ostatniej fazie – wypalenie zawodowe.

1) Kompetencje indywidualne jednostki

Radzenie sobie jednostki z wymaganiami sytuacji zawodowej jest jednym z rozwiązań zapobiegającym w wypaleniu zawodowym. Kwestionariusz na podstawie którego określone są przez rekrutujących pracodawców indywidualne zasoby jednostki pozwalają określić indywidualne strategie radzenia sobie z problemami zawodowymi w kontekście konfrontacji jednostki z wymogami profesji.

Narzędzie 1. Kwestionariuszu indywidualnych zasobów jednostki uwzględnia trzy podstawowe sfery osobowości istotne w pracy zawodowej:

1. zaangażowanie zawodowe, wyrażane w następujących kategoriach:

- ⇒ subiektywne znaczenie pracy jako określenie miejsca pracy w życiu jednostki;
- ⇒ ambicje zawodowe jako dążenie do ciągłego doskonalenia zawodowego;
- ⇒ gotowość do wydatków energetycznych będąca miernikiem wkładu osobistego jednostki do wykonywania zadań zawodowych;
- ⇒ dążenie do perfekcji jako przekonanie o rzetelności i dokładności wykonywanej pracy;
- ⇒ zdolność do zachowania dystansu jako umiejętność odprężenia po godzinach pracy oraz przeznaczenie czasu wolnego na życie osobiste.

2. odporność psychiczna i strategie zwalczania sytuacji problemowych, ujmowane w następujących kategoriach:

- ⇒ tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki jako skłonność do pogodzenia się z niepowodzeniem;
- ⇒ ofensywny styl radzenia sobie z problemami jako czynna i optymistyczna postawa wobec wyzwań i wymagań zawodowych;
- ⇒ równowaga wewnętrzna jako poczucie stabilności i komfortu psychicznego.

3. emocjonalny stosunek do pracy, wyrażany w następujących kategoriach:

- ⇒ poczucie sukcesu w pracy jako zadowolenie z osiągnięć zawodowych;
- ⇒ zadowolenie z życia dotyczące ogólnej sytuacji życiowej;



⇒ poczucie wsparcia społecznego jako świadomość wsparcia ze strony najbliższego otoczenia oraz poczucie bezpieczeństwa społecznego⁶.

Indywidualny wzór zachowań i przeżyć jest kreowany przez samą jednostkę, która jest współodpowiedzialna za to, co dzieje się w pracy, czy staje się ona dla niej źródłem satysfakcji, czy prowadzi do niezadowolenia i rozczarowań.

2. Umiejętności radzenia sobie ze stresem.

Kolejnym rozwiązaniem zapobiegającym w wypaleniu jest radzenie sobie jednostki ze stresem.

Interwencja antywypaleniowa działa uodparniająco poprzez kształtowanie poczucia skuteczności radzenia sobie ze stresem zawodowym. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, najbardziej skutecznym mechanizmem podmiotowej kontroli poznawczej okazało się „doznawanie” (savoring), które polega na pozytywnej ocenie sytuacji i podjęciu próby świadomego dostosowania się poprzez doskonalenie zawodowe. Taka strategia zaradcza wpływa bezpośrednio na zmniejszenie emocjonalnego wyczerpania oraz podwyższa poziom zaangażowania zawodowego⁷.

Sposobności dokonania oceny doświadczenia określonego poziomu stresu dostarcza nowa teoria stresu opracowana przez Hobfolla zakłada się w niej, że **każdy pracownik**, angażując się w pracę, **musi zainwestować swoje zasoby**, ale i **ponieść pewne straty** po to, aby uzyskać inne zasoby, które mógłby wykorzystać do osiągnięcia swoich indywidualnych celów. Tak więc **praca w określonych warunkach musi prowadzić do utraty lub pomniejszenia poziomu pewnych zasobów pracownika oraz może wiązać się z rozczarowaniem, kiedy zainwestowanie pewnych zasobów nie przynosi spodziewanych zysków**⁸.

Ocenić stresogenność pracy pogłębioną o analizę procesów motywacyjnych pracownika pozwala **Kwestionariusz Samooceny Zasobów (KSZ)** oraz **Kwestionariusz do**

⁶ T. Rongińska, W.A. Gaida, *Strategie radzenia sobie z obciążeniem w pracy zawodowej*, Zielona Góra 2003, s. 5-12.

⁷ H. Sęk, *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 107.

⁸ S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2006, s. 11.



Subiektywnej Oceny Pracy (KSOP) Z ich pomocą można lepiej zaprogramować interwencję antystresową nastawioną na pracownik.

Narzędzie 2. Kwestionariusz Samooceny Zasobów składa się z dwóch części.

Część pierwsza to skala ważności. Składa się ona z 91 pozycji (zasobów), a badana osoba na 5-punktowej skali ocenia, jak ważny jest dla niej dany zasób (1 – nieważne, 2 – mało ważne, 3 – średnio ważne, 4 – ważne, 5 – bardzo ważne).

Część drugą stanowią dwie skale: Skala Strat i Skala Zysków. Badany w odniesieniu do każdego z 91 zasobów szacuje, czy i w jakim stopniu w określonym czasie nastąpiło pogorszenie (strata), a w jakim stopniu nastąpiła poprawa (zysk). W omawianiu zysków i strat badani posługują się skalą, w której 0 oznacza brak zmiany, 1 – bardzo małą zmianę, 2 – małą zmianę, 3 – znaczącą zmianę, 4 – dużą zmianę, 5 – bardzo dużą zmianę.

Osoby wypełniając KSZ ze względu na treść instrukcji i samego kwestionariusza, nie mają wiadomości, że bada on stres.

Kwestionariusz składa się z 40 pozycji (zasobów) tworzą one 5 podskal: Hedonizm, Zasoby Duchowe, Zasoby Rodzinne, Zasoby Ekonomiczne, Władza; np.:

- ⇒ Akceptacja własnego wyglądu
- ⇒ Posiadanie zabezpieczeń materialnych na starość
- ⇒ Dobre relacje z ludźmi w miejscu pracy
- ⇒ Zadowolenie z pracy
- ⇒ Możliwość oddzielenie pracy od życia prywatnego
- ⇒ Poczucie własnej wartości.

Narzędzie nr 3. Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy składa się z 50 pozycji opisujących różne cechy pracy (np. *nienormowany czas pracy, presja czasu, kontakty z klientem*, itd.)

Badana osoba w odniesieniu do każdej cechy na 5-punktowej skali ocenia, czy ta cecha występuje na jej stanowisku pracy, a jeśli występuje, to w jakim stopniu przeszkadza i irytuje (wartości punktów skali: 1 – dana cecha nie występuje na danym stanowisku, 2 – cecha występuje, ale nie przeszkadza, 3 – czasami irytuje, 4 – dość często irytuje, przeszkadza, 5 – irytuje i przeszkadza przez cały czas pracy). Miarą poczucia stresu jest suma ocen (punktów) uzyskanych przez badaną osobę.



Zastosowanie kwestionariuszy pozwala na:

- ⇒ pełniejszy wgląd w czynniki warunkujące poziom stresu, dzięki czemu dysponujemy lepszą podstawą do rozpoznawania jego źródeł,
- ⇒ możliwość lepszego zorganizowania profilaktyki antystresowej nastawionej na jednostkę, w której chodzi o rozpoznanie indywidualnych uwarunkowań stresu i podjęcie próby zmiany tych uwarunkowań podczas działalności terapeutycznej,
- ⇒ możliwość porównywania uwarunkowań stresu osób zatrudnionych i bezrobotnych⁹.

metody

Człowiek jest zarówno sprawcą, jak i ofiarą zjawiska, jakim jest syndrom wypalenia zawodowego.

Podkreśla się zatem, że w profilaktyce i zwalczaniu jego następstw podstawowe znaczenie mają **indywidualne zasoby jednostki oraz organizacyjne. Istotne stają się zatem metody wspierające ich poznanie.**

Indywidualne jak i organizacyjne sposoby **przywracania zaangażowania i pasji** pojmowane są jako odwrotność wypalenia zawodowego.

Metody zapobiegania wypaleniu zawodowemu i zwalczania go mogą się dzielić na 3 grupy:

I. Wzmacniania kompetencji indywidualnych,

- ⇒ Warsztaty edukacyjno-rozwojowe
- ⇒ Warsztaty profilaktyki i leczenia wypalenia zawodowego
- ⇒ Coaching indywidualny, coaching kariery
- ⇒ Mentoring
- ⇒ Superwizja
- ⇒ Podwyższanie kompetencji zawodowych
- ⇒ Aktywne dbanie o rozwój kompetencji zaradczych
- ⇒ Korzystanie ze wsparcia rodziny i współpracowników
- ⇒ Dbanie o zdrowie fizyczne, rozwój duchowy, zainteresowania

II. Działań organizacyjnych

- ⇒ Promowanie równowagi między pracą a życiem rodzinnym
- ⇒ Wzmacnianie zaangażowania
- ⇒ Zachęcanie do wykorzystywania różnorodnych umiejętności i talentów
- ⇒ Zachęcanie do rozwoju zawodowego

⁹ B. Dudek, J. Koniarek, W. Szyczak, *Stres związany z pracą a teoria zachowania zasobów Stevana Hobfolla*, „Medycyna Pracy” 2007, nr 58(4) s. 322-323.



- ⇒ Wdrożenie odpowiednich praktyk menedżerskich:
feedback, coaching, wsparcie autonomii, wdrażanie i promowanie wsparcie przełożonego
- ⇒ Wzmacnianie zasobów:
 - a) kontrola sprawowana nad pracą – autonomii
 - b) możliwości rozwoju
 - c) udziału w podejmowaniu decyzji
 - d) różnorodności zadań
- ⇒ Zmniejszanie obciążeń pracy:
 - a) przeciążenia pracą,
 - b) presji czasu
 - c) zagrożenia bezpieczeństwa;
- ⇒ Nagradzanie osiągnięć

III. Zwiększania dopasowania pracownika do organizacji

- ⇒ Identyfikacja obszarów niedopasowania między pracownikiem a organizacją w kategoriach:
 - a) obciążenie pracą,
 - b) kontrola,
 - c) wynagrodzenie,
 - d) wspólnota,
 - e) sprawiedliwość,
 - f) wartości
- ⇒ Wypracowanie rozwiązań możliwych do wdrożenia na poziomie pracownika i organizacji¹⁰.

Ad. I. grupy – wzmacniania kompetencji indywidualnych

- ⇒ **Warsztaty edukacyjno-korekcyjne, np.:**
 - a) radzenia sobie ze stresem,
 - b) relaksacji,
 - c) zarządzania czasem,
 - d) asertywności,
 - e) terapii racjonalno-emotywniej,
 - f) umiejętności interpersonalnych i społecznych,
 - g) pracy w zespole,
 - h) umiejętności mediacyjnych

- ⇒ **Warsztaty profilaktyki i leczenia wypalenia zawodowego, np.**

¹⁰ J. Lipowska, *dz. cyt.*, s. 33-35.



- a) redefinicja celów zawodowych w tym warsztaty w modelu egzystencjalnym
- b) kryteriów sukcesów,
- c) urealnienie oczekiwań związanych z pracą

Warsztaty w modelu egzystencjalnym

Przykładowe ćwiczenia warsztatowe w nurcie egzystencjalnym to:

- **„Oczekiwania i stresy” – Krok 1.** uczestnicy proszeni są o wypisanie celów i oczekiwań, jakie mieli, kiedy rozpoczynali pracę zawodową. Pomaga im to skupić się na podstawowych motywach podjęcia zawodu. Jest to punkt wyjścia do wytłumaczenia im, na czym polega zjawisko wypalenia, a także określenia prawdopodobieństwa wystąpienia go u nich samych. Następnie uczestników dzieli się na czteroosobowe grupy po to, żeby osoby opowiadali sobie nawzajem o swoich celach i oczekiwaniach – znajdując wspólne dla całej czwórki. Pozwala im to odróżnić cele osobiste od powszechnych, często wiążących się z romantycznym wyobrażeniem zawodu. Wybrany przez grupę rzecznik przedstawia i zapisuje wspólne cele na tablicy (dobrze, gdyby uczestnicy warsztatu byli z jednej grupy zawodowej, gdyż wtedy możliwe jest ujawnienie celów powszechnych i specyficznych dla danej grupy). **Krok 2.** Kolejną częścią warsztatów jest analizowanie cech środowisk wywołujących wypalenie. Prosi się uczestników o wypisanie listy cech środowiska, które powoduje u nich wypalenie. Po ponownym złączeniu się w 4-osobowe grupy, znajdują wspólne stresory. Rzecznik wypisuje je na tablicy. Kiedy już listy znajdują się obok siebie, zauważa się, że większość punktów jest wspólna dla wszystkich uczestników. Pozwala to wyperswadować fałszywe przekonanie o wyjątkowości osoby wypalanej, jakoby to ona jedyna zmagająca się z problemem w takiej a nie innej postaci. **Krok 3.** W trzeciej fazie ćwiczenia prosi się uczestników, by zastanowili się nad związkiem list. Dochodzi się do wniosku, że stresorami prowadzącymi do wypalenia są przeszkody w realizacji celów i oczekiwań. Zachęca się uczestników do przejrzenia tych stresorów, które pojawiły się na ich liście, natomiast nie ma ich na żadnej innej z list. Uczestnicy często odkrywają, że stresory te są związane z wyidealizowanym wyobrażeniem o zawodzie, jakie mieli na początku. To ćwiczenie niejednokrotnie przynosi osobom wypalonym ulgę, gdyż dzięki zrozumieniu powodów tego zjawiska przestają się obwiniać. Są gotowe do kolejnego ćwiczenia w tym warsztacie: „burzy mózgów”, podczas którego produkują



twórcze pomysły mające na celu zwiększenie satysfakcji z pracy, poprawę jakości prosperowania w miejscu pracy¹¹.

- **„Twoi najlepsi i najgorsi klienci” – Krok 1.** w pierwszej fazie uczestnicy mają pomyśleć o najbardziej ulubionych klientach – tych dwóch, z którymi najbardziej lubią pracować. Prosi się każdego z uczestników o odczytanie niektórych pozycji i zapisuje się je na tablicy pod nagłówkiem „najlepszy klient”. Następnie przez podniesienie ręki przy odczytywaniu danych cech, uczestnicy oznajmiają, że także wymienili tę cechę. W ten sposób odkrywają, że klient najlepszy nie jest taki wyjątkowy i można stworzyć uniwersalnego najlepszego klienta. Analogiczną metodę stosuje się do stworzenia portretu najgorszego klienta. **Krok 2.** Kiedy gotowe są już dwa portrety, prosi się uczestników o ich porównanie zwracając uwagę na to, czy istnieją jakieś wymiary wspólne. Z reguły uczestnicy odkrywają, że jeśli ich najlepszy klient jest wdzięczny, to najgorszy – niewdzięczny. **Krok 3.** W ostatniej fazie prosi się uczestników, aby zastanowili się, czy istnieje jakiś związek między wymiarami wspólnymi dla najlepszych i najgorszych klientów a ich własnymi celami i oczekiwaniami w nawiązaniu do pracy. Wartościujemy klientów przez pryzmat tego, na ile pozwalają realizować nam nasze potrzeby satysfakcji z pracy i bycia profesjonalistą. Oznacza to, że klientami najgorszymi są osoby, które nie ułatwiają nam trwania w poczuciu dobrostanu.

Ćwiczenia mają pomóc osobom wypalonym w zrozumieniu istoty tego procesu ze szczególnym naciskiem na przyjrzenie się potrzebie posiadania sensu egzystencjonalnego. To ona powoduje największe obciążenie emocjonalne w pracy, ponieważ powoduje zatracenie się człowieka w szukaniu sukcesów i być może odpowiedzi na pytanie „po co i dlaczego jestem na tym świecie?”. Według Heleny Sęk wypalenie zawodowe jest wynikiem niemożności odnalezienia głębokiego sensu¹².

⇒ Coaching indywidualny, coaching kariery

Coaching kariery

¹¹ M. Macieńko, *Profilaktyka wypalenia zawodowego*, s. 66-67. www.wydawnictwo.wsei.eu/

¹² H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.



Coaching oparty jest na budowaniu wzajemnego zaufania pomiędzy trenerem i klientem. Sesje powinny się opierać na poszukiwaniu mocnych stron klienta, które pozwolą mu wzmocnić czy poprawić efektywność w danych obszarach dla niego istotnych.

Coaching będąc metodą zapobiegania wypaleniu zawodowemu może być stosowany na 2 płaszczyznach :

- 1. trener (coach) – pracownik socjalny (coaching kariery)**
- 2. pracownik socjalny – klient (coaching jako metoda pracy z klientem)**

Coaching kariery (*Career Coaching*) jest interaktywnym procesem rozpoznawania obszarów związanych z pracą – prowadzącym do efektywnego działania – w którym coach przyspiesza rozwój i ułatwia zmianę indywidualną, i co za tym idzie, organizacyjną. Coach kariery łączy ludzi z ich pasjami, celami, wartościami i innym ważnymi obszarami związanymi z idealną pracą. Wyposaża klienta w umiejętności zarządzania własną karierą zawodową, które mogą być wykorzystywane nie tylko w obecnie wykonywanej pracy, ale także w przyszłości.

Przykładowym ćwiczeniem używanym przez coachów są „wzloty i upadki”. Prosi się klienta o podzielenie poziomą kreską kartki na dwie równe części. Nad linią górną klient ma za zadanie wypisać osiągnięcia i sukcesy w coachingowym elemencie kariery, a pod kreską – trudności. Należy omówić z klientem sukcesy i trudności. Aby pomóc klientowi docenić lub odkryć jego mocne strony, należy zadawać mu takie pytania, które nakierują go na skupienie się na swoich silnych stronach. Np.: „*Jakie emocje wtedy przeżywałeś?*”, „*Co wtedy czułeś?*”, „*Jakie umiejętności wykorzystałeś, by wyjść z tej trudności?*”

Coaching jako metoda pracy z klientem

Ta alternatywna metoda pracy socjalnej jest dużo bardziej elastyczna niż sformalizowany proces. Wprowadzenie coachingu jako nowej metody pracy socjalnej pozwala na:

- ⇒ aktywny nie rutynowy udział pracownika socjalnego w walce z kwestiami społecznymi,
- ⇒ stworzenie nowego narzędzia pomocowego w skutecznym oddziaływaniu na osoby w trudnej sytuacji życiowej
- ⇒ otwarcie na nowe możliwości pomocowe
- ⇒ usprawnienie pracy



- ⇒ efektywne gospodarowanie czasem
- ⇒ uświadomienie pracownikom, że rutyna źle wpływa na ich rozwój osobisty
- ⇒ na kreatywność w poszukiwaniu własnych rozwiązań sytuacji problemowych i daje możliwość naprawienia zaburzonych relacji międzyludzkich.

Praca z klientem metodą coachingu wymaga dużej aktywności ze strony pracownika socjalnego i nie da się stworzyć jednego uniwersalnego szablonu pracy dla wszystkich klientów. Szanując odmiennność klientów, zadaniem coacha jest takie dobranie narzędzi, które będą odpowiednie dla danej osoby na określonym etapie coachingu. Coach nie może w niczym wyręczać klienta.

Coach, aby osiągnąć sukces w postępowaniu z klientem, powinien stosować następujące zasady:

- 1) **Ustalenie kontekstu coachingu** – ustala się techniczne kwestie coachingu, czyli miejsce i harmonogram spotkań oraz czas trwania jednej sesji coachingu. Przybliża się metodę coachingu. Ustala się oczekiwania osoby trenowanej i sprawdza, czy motywacja do zmian jest prawidłowa.
- 2) **Ustalanie celów** – ustala się ściśle określone cele, tworzy plan działania i motywuje do jego realizacji. To klient wie, co i dlaczego chce zmienić. Zadaniem coacha jest wsparcie klienta w szukaniu rozwiązań, poszerzaniu perspektywy i zwiększaniu liczby dostępnych dla klienta zachowań. Klient wybiera cele, coach pomaga mu je realizować. Może się okazać, że klient kilkakrotnie zmienia cele, zanim dojdzie do tego, który naprawdę jest dla niego ważny. **Coach ma towarzyszyć klientowi na drodze zmiany, ale nie tworzyć tej drogi dla niego.**
- 3) **Tworzenie atmosfery partnerstwa opartej na wzajemnym zaufaniu i szacunku.** Trener powinien się skupić na udzieleniu klientowi niezbędnych informacji pozwalających na samodzielne rozwiązanie danego problemu.
- 4) **Słuchanie i zadawanie pytań** – coach zna i potrafi stosować różne techniki dobrej komunikacji, potrafi aktywnie słuchać, otwiera perspektywy rozwiązań niestandardowych, pobudza i zachęca poprzez zadawanie trafnych pytań.
- 5) **Sprężenie zwrotne**, czyli regularne ocenianie postępów klienta.



- 6) **Wyciąganie wniosków** – głównym celem coachingu jest rozwój klienta, uczenie się przez niego nowych rzeczy, nowych zachowań. Coach ma wspierać klienta w jego procesie zmiany. Każde spotkanie i zwątpienie klienta, każda (w jego ocenie) porażka są ważną dla niego lekcją. Definicję błędu i porażki zastępuje w coachingu informacja zwrotna. Efektem każdego działania jest adekwatna do tego działania informacja zwrotna, którą klient uzyskuje od innych ludzi.

Ważne jest też podkreślenie faktu, że nie z każdym klientem ośrodka pomocy społecznej można pracować metodą coachingu, a już na pewno nie można nikogo do tego zmuszać.

⇒ Mentoring

Mentoring wpisuje się w nurt oddziaływań korekcyjnych o charakterze prewencyjnym¹³.

Mentoring należy rozumieć jako całość interakcji zachodzących pomiędzy mentorem a osobą przezeń mentorowaną. Jest relacją nakierowaną na rozwój, opiekę, dzielenie się i pomoc, w której jedna osoba inwestuje swój czas, *know-how* i energię, żeby pobudzić i przyspieszyć rozwój innej osoby, rozwinąć jej wiedzę oraz zdolności.

Mentoring pomaga i wspiera ludzi w pokierowaniu własną nauką, tak aby mogli zrealizować w pełni swój potencjał, rozwinąć umiejętności, poprawić wyniki, stać się tym, kim stać się chcą. Jest ochronną relacją, w której może dojść do nauki i eksperymentowania, gdzie wyniki mierzy się raczej zdobytymi kompetencjami niż przerobionym materiałem¹⁴.

Jest efektywny jako metoda profilaktyki, gdyż daje poczucie wsparcia od osoby doświadczonej w zakresie, który jest aktualnie intensywniej doświadczany przez osobę o mniejszym stażu pracy, zazwyczaj młodszą. Dzięki temu, że opiera się na partnerskiej relacji, łatwiej jest nakierować ją na odkrywanie w sobie potencjału. W pracy socjalnej mentoring przybierać może postać superwizji.

¹³ A. Barczykowska Dzierżyńska, *Resocjalizacja Polska*, Pedagogium Wyższa Szkoła Nauk Społecznych w Warszawie, Warszawa 2012.

¹⁴ D. Clutterbuck, *Coaching the team at work*, Nicholas Brealy, Londyn 2014. Za: M. Macieńko, dz. cyt., s. 68.



⇒ Superwizja

Superwizja (ang. *supervision* – nadzór, kontrola, kierowanie). W praktyce jednak zastosowanie superwizji nie odnosi do czynności kontrolnych, czy nadzorczych, ale do czynności konsultacyjno-wspierających mających na celu wzmocnienie pracownika w wykonywaniu jego obowiązków służbowych, wydobyciu oraz rozwijaniu jego potencjału, wiedzy i umiejętności.

Z założenia superwizja w pracy socjalnej może spełnić 3 funkcje:

- ⇒ **funkcja administracyjna** polegająca na koordynacji działań pracowników w placówce i ze społecznością (np. współpracy z innymi placówkami), pracy z personelem i kierownictwem nad opracowaniem polityki i procedur wspierających działania placówki
- ⇒ **funkcja edukacyjna**, jako specyficzny rodzaj doskonalenia kadry, w której szkolenie jest podporządkowane potrzebom danego pracownika pracującego z określonymi przypadkami, napotykanego określone problemy i wymagającego zindywidualizowanego programu edukacyjnego.
- ⇒ **funkcja wspierająca** nakierowana na pomoc w radzeniu sobie przez pracownika ze stresem zawodowym i traumatycznymi incydentami, liczbą i złożonością przypadków składających się na obciążenie w pracy¹⁵.

Jako jedną z podstawowych korzyści dla zastosowania superwizji w pracy socjalnej wskazuje się na ograniczanie stresu pracownika i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.

Praca w *zawodzie pomagania* niewątpliwie narażona jest na ciągłe przeżywanie sytuacji stresowych, które w konsekwencji doprowadzić mogą do wypalenia emocjonalnego, obniżenia poczucia własnej wartości, kompetencji i sprawczości. Systematyczne omawianie tych sytuacji w relacji z superwizorem pozwoli na nabranie dystansu, analityczne ich przepracowanie oraz wypracowanie skutecznych strategii dalszego działania.

To działanie podejmowane wobec samych pracowników socjalnych ma charakter edukacyjny, wspierający i konsultacyjny. To wzajemna wymiana doświadczeń,

¹⁵ *System wspierania i formy pracy z rodziną*, ROPS w Krakowie, Kraków 2013, s. 39-40.



przemysłów, poszukiwanie rozwiązań zwiększających efektywność pracy. Ważna jest także edukacyjno-szkoleniowa funkcja superwizji, która w tym kontekście służy pogłębieniu dotychczasowej wiedzy pracowników, rozwijaniu umiejętności oraz zmianie zachowań

⇒ **Podwyższanie kompetencji zawodowych i aktywne dbanie o rozwój kompetencji zaradczych** – są to jedne z najbardziej skutecznych strategii zapobiegania wypaleniu zawodowemu. Dotyczą przede wszystkim podwyższaniu poczucia własnej zawodowej skuteczności, które przeciwdziała zarówno wypaleniu całkowitemu, jak i depersonalizacji oraz obniżaniu satysfakcji zawodowej.

⇒ **Korzystanie ze wsparcia rodziny i współpracowników**

Badanie wpływu dwóch typów wsparcia: emocjonalnego i instrumentalnego w środowisku zawodowym oraz w środowisku rodzinnym dowodzi, że pozytywne znaczenie ma zarówno wsparcie emocjonalne i organizacyjne rodziny jak wsparcie w miejscu. Emocjonalne wsparcie organizacyjne wyraża się: wsparciem przełożonego oraz wsparciem współpracowników, zapewnieniem opieki dla dzieci, elastyczności w zakresie czasu pracy, możliwości pracy zdalnej. Rodzinne wsparcie emocjonalne wyraża się: empatią, dbałością, zrozumieniem, a także sympatią, czy miłością partnera życiowego.

Program „Praca – Życie”. Zapewnia odpowiednie wsparcie dla pracowników w celu zapobieżenia konfliktowi między rodziną i pracą i odchodzeniu wartościowych pracowników. Umożliwia on taką alokację czasu pomiędzy pracą, odpoczynek i inne cele, którą uznają za najbardziej właściwą. Program ten ma na celu zachowanie zdrowia psychofizycznego pracowników, ale jednocześnie poprawę ich produktywności, zwiększenie motywacji i jest sposobem na akumulację firmowego kapitału ludzkiego.

⇒ **Dbanie o zdrowie fizyczne, rozwój duchowy, zainteresowania** – należy troszczyć się nie tylko o innych ale i o siebie samego, poświęcić czas na poznanie siebie, autorefleksję, poznanie własnych wartości, potrzeb, przekonań, standardów. Ponadto dbać o: właściwe odżywianie, odpowiednią ilość snu, ćwiczenia fizyczne, ograniczanie spożycia kawy i innych używek, a także znajdowanie czasu na swoje hobby oraz poszukiwanie duchowych źródeł odnowy siły poprzez modlitwę, medytację czy kontakt z naturą.



Ad. II grupy – działań organizacyjnych

Większość strategii prewencyjnych lub interwencyjnych koncentruje się na indywidualnych strategiach. Są one jednak skuteczne tylko do pewnego stopnia, ponieważ w środowisku zawodowym, pracownik nie ma realnego wpływu na występujące stresory i tym samym, nie ma możliwości zmiany elementów, które wywołują jego wypalenie zawodowe.

Warsztaty poświęcone radzeniu sobie ze stresem, relaksacji, zarządzaniu czasem, asertywności, terapii racjonalno-emotywniej, trening umiejętności interpersonalnych i społecznych, kształcenie pracy zespołowej czy umiejętności mediacyjnych, mają ograniczone działanie.

Wykazano, że ich wpływ jest istotny jedynie w zakresie obniżenia wyczerpania emocjonalnego, obserwowanego tylko u części uczestników badań, nie mają jednak żadnego pozytywnego wpływu na dwa pozostałe wymiary wypalenia:

- **depersonalizację** (zwiększanie psychologicznego dystansu wobec osób, które są odbiorcami danej opieki lub usługi. Obserwować można negatywne nastawienia do innych, chłód, obojętność, gruboskórność).
- **utratę zaangażowania**

Najbardziej skutecznym sposobem interwencji jest zatem działanie dwutorowe: wdrożenie odpowiednich praktyk menedżerskich i połączenie ich z rozwojowo-edukacyjnymi działaniami warsztatowymi (wzmacniania kompetencji indywidualnych).

⇒ Wzmacnianie zaangażowania

Często ograniczenie środowiskowych czynników negatywnych, prowadzących do wypalenia zawodowego może okazać się niemożliwe, wtedy, równie skutecznym rozwiązaniem okazuje się koncentracja na elementach pozytywnych i budowaniu przeciwieństwa wypalenia, czyli **zaangażowania w pracę**. Takie podejście, skupione na budowaniu pozytywnych aspektów, a nie tylko na niwelowaniu negatywnych czynników, może być bardziej efektywne w odzyskaniu zaangażowania kompetentnych pracowników..
Zaangażowanie (job engagement) jest definiowane jako „stan energetycznego



zaangażowania w działania przynoszące spełnienie osobiste, które skutkuje wzmocnieniem poczucia efektywności zawodowej¹⁶

Kiedy udaje się przywrócić zaangażowanie, wyczerpanie emocjonalne jest zastąpione przez entuzjizm, zgorzknienie będące esencją depersonalizacji, jest zastąpione przez współczucie i empatię, a obniżone poczucie osiągnięć przez efektywność i poczucie kompetencji.

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

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

¹⁶ C. Maslach, M.P. Leiter, *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2005.



Bibliografia:

Barczykowska-Dzierżyńska A., *Resocjalizacja Polska*, Pedagogium Wyższa Szkoła Nauk Społecznych w Warszawie, Warszawa 2012.

Clutterbuck D, *Coaching the team at work*, Nicholas Brealy, Londyn 2014. Za: M. Macieńko., *Profilaktyka wypalenia zawodowego* www.wydawnictwo.wsei.eu/

Dudek B., Koniarek J., Szymczak W., *Stres związany z pracą a teoria zachowania zasobów Stevana Hobfolla*, „Medycyna Pracy” 2007, nr 58(4).

Hobfoll S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2006.

Jedynak A., *Jak radzić sobie z syndromem wypalenia*, „Gestalt” 1992, nr 5.

Kędra E., Sanak K., *Stres i wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarek*, UM Wrocław, Wrocław 2013.

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

Macieńko M., *Profilaktyka wypalenia zawodowego* www.wydawnictwo.wsei.eu/

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

Maslach C., Leiter M.P., *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2005

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

Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Sęk H., *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011

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

System wspierania i formy pracy z rodziną, ROPS w Krakowie, Kraków 2013

