

Dorota Borek

**ROLA I ZNACZENIE SUPERWIZJI
W PRZECIWDZIAŁANIU WYPALENIU ZAWODOWEMU
PRACOWNIKÓW SOCJALNYCH**

Wprowadzenie

Wypalenie zawodowe definiowane jest jako stan skrajnego wyczerpania zawodowego. Najbardziej na nie są narażeni przedstawiciele zawodów, których celem jest pomoc drugiemu człowiekowi; psychologowie, lekarze, pielęgniarki bądź pracownicy socjalni. Po raz pierwszy zjawisko to zostało opisane w 1974 r. przez amerykańskiego psychiatrę Herberta J. Freudenbergera¹, jednak fakt jego istnienia był przez wiele lat ignorowany, ponieważ oznaczałoby to dla wielu profesjonalistów otwarte przyznanie się do tego, że często nie wykonują oni należycie swojej pracy, działając czasem wbrew etyce zawodowej. Pomimo upływu ponad 40 lat od badań Freudenbergera temat wypalenia zawodowego nadal jest niechętnie podejmowany nawet wśród przedstawicieli zawodów z dużym ryzykiem jego wystąpienia. Paradoksalnie to właśnie sami pracownicy są często obwiniani o efekty wypalenia, ignorowany zaś jest fakt, że to zjawisko często bywa nieuniknione². Powstało wiele definicji wypalenia zawodowego. Jedną z najczęściej cytowanych jest opracowana przez Christine Maslach i Susan Jackson teoria, która określa wypalenie zawodowe jako „psychologiczny

¹ M. Gramlewicz, *Zjawisko wypalenia zawodowego wśród pracowników zajmujących się pracą socjalną*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne” 2012, nr 1, s. 3–4.

² J. Lipowska, *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych*, Poznań 2016, s. 5.

zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, które występuje u osób pracujących z ludźmi w pewien określony sposób³. Jest to tzw. trójwymiarowa teoria wypalenia zawodowego, która zakłada, iż zjawisko to wystąpi w przypadku rozwoju trzech wspomnianych wyżej elementów. Wyczerpanie emocjonalne objawia się chronicznym zmęczeniem, brakiem satysfakcji z wykonywanej pracy i nadmierną drażliwością. Depersonalizacja przejawia się w negatywnym stosunku do innych ludzi, traktowaniu ich z dystansem, w sposób przedmiotowy i nacechowany pogardą. Obniżone poczucie dokonań osobistych przynosi w efekcie pogorszenie wyników pracy i brak wiary w swoje umiejętności⁴.

Można przytoczyć nieskończony szereg kolejnych definicji wypalenia zawodowego, jednak w każdej z nich powtarza się, iż przyczyną jego rozwoju jest powolne rozczarowywanie swoim zawodem. Wynika ono głównie z powodu nieuzyskiwania zamierzonych rezultatów pracy, obciążając pracownika, tym bardziej że specyfika działań na rzecz innych ludzi prowadzi również do obciążenia psychicznego. W konsekwencji sprzyja to spadkowi wydajności pracy, zobojętnieniu na potrzeby swoich klientów oraz rozwojowi depresyjnych myśli⁵.

Częstotliwość występowania tego zjawiska różni się w zależności od badanej grupy zawodowej. Przykładowo wśród pedagogów dotyka ono około 20% pracowników, którzy utraciwszy jakąkolwiek satysfakcję ze swojej pracy, nie tylko uzyskują w niej coraz gorsze wyniki, ale też w niewłaściwy sposób zajmują się osobami, które zostały oddane ich opiece. Problem nawarstwia się w przypadku, gdy zjawisko wypalenia jest ignorowane nie tylko przez samych pracowników, ale także przez ich przełożonych, którzy nie podejmują żadnych kroków zaradczych, wychodząc z założenia, iż jest to zbędny wydatek. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wyraźnie wskazują, że eskalacja wypalenia zawodowego prowadzi do tak gwałtownego obniżenia jakości pracy, iż w 2009 r. w samych Stanach Zjednoczonych doprowadziło to do 300 bln dolarów strat⁶. Do podobnych sytuacji dochodzi również w naszym kraju. W 2014 r. ponad 200 tys. pracowników udało się na zwolnienia lekarskie z powodu zróżnicowanych zaburzeń. Koszty poniesione z tego tytułu przez pracodawców szacuje się na około 2,6 mld złotych⁷. Z pewnością żaden szanujący się pracodawca nie powinien ignorować tak wysokiego ryzyka utraty swoich specjalistów, jak i zasobów ekonomicznych.

³ *Ibidem*, s. 8.

⁴ S. Tucholska, *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*, „Przegląd Psychologiczny” 2011, nr 44(3), s. 301–317.

⁵ M. Gramlewicz, *Zjawisko wypalenia...*, s. 3–4.

⁶ J. Lipowska, *Wypalenie zawodowe...*, s. 5–6.

⁷ *Rynek pracy w Polsce. Wypalenie zawodowe kosztowne dla gospodarki*, <https://finanse.wp.pl/rynek-pracy-w-polsce-wypalenie-zawodowe-kosztowne-dla-gospodarki-6114585316771457a> (5.01.2018).

Wypalenie zawodowe – ujęcie teoretyczne

Podobnie jak w przypadku prób zdefiniowania samego wypalenia, tak również w trakcie badań nad poznaniem jego przyczyn stworzono zróżnicowane modele teoretyczne. Z reguły przyczyny wypalenia zaliczane są do trzech kategorii: czynniki interpersonalne, indywidualne (które dodatkowo dzielą się na osobowościowe, demograficzne i postawy związane z pracą) oraz organizacyjne. Koncentrując się na czynnikach demograficznych, można zauważyć, iż wyższy stopień wypalenia zawodowego pojawia się u osób młodszych, posiadających wykształcenie wyższe. Dodatkowo jest to zjawisko częstsze wśród osób samotnych niż tych, które pozostają w związkach. Mając na uwadze płeć pracowników, można stwierdzić, że kobiety ulegają przede wszystkim emocjonalnemu wyczerpaniu, podczas gdy mężczyźni zaczynają się wewnątrznie dystansować od własnych doznań.

Czynniki osobowościowe pozwalają natomiast na określenie profilu psychologicznego osoby podatnej na stres. Pracownicy, którzy nie zwalczają przyczyn stresu w sposób aktywny, lękliwi, nadwrażliwi, impulsywni i nieśmiali, są najbardziej narażeni na wystąpienie wypalenia.

Wspomniane czynniki interpersonalne określają relacje pomiędzy pracownikiem a jego klientem. Najbardziej narażone na wypalenie są w tym przypadku osoby, które zanadto angażują się emocjonalnie w pomoc drugiej osobie, przez co zaczynają się utożsamiać z jej problemami. W przypadku pracy z drugim człowiekiem zachowanie balansu pomiędzy zaangażowaniem a odpowiednim zdystansowaniem zawsze stanowi problem. Innym przykładem czynników interpersonalnych są relacje pomiędzy pracownikiem a jego kolegami z pracy oraz pracodawcą. Głównym źródłem problemów w tym układzie jest przede wszystkim brak jasnej komunikacji, która utrudnia zarówno wydawanie poleceń, jak i ich wypełnianie. Dodatkowo problem stanowi przedmiotowe traktowanie pracowników przez pracodawcę i nieliczenie się z ich opinią.

Ostatnim ze wspomnianych rodzajów czynników są czynniki organizacyjne. Psycholog Cary Cherniss na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań określił pięć uwarunkowań stresu związanych z pracą, które prowadzą do rozwoju wypalenia zawodowego. Należą do nich: trudni klienci, nadmierna biurokracja, niskie poczucie własnej wartości, brak możliwości rozwoju oraz niewłaściwe relacje na linii pracownik–pracodawca. Dotykają one przede wszystkim młodsze osoby, które dopiero rozpoczynają swoją karierę, a których początkowy zapał jest boleśnie konfrontowany z rzeczywistością⁸.

⁸ M. Ostrowska, A. Michcik, *Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy, skutki, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka” 2013, nr 8, s. 22–23.

Poglądy dotyczące bezpośredniego źródła wypalenia zawodowego ulegały zmianom w czasie. Dobrym przykładem jest ewolucja poglądów Maslach, która udoskonalała swoje teorie przez cały okres aktywności zawodowej. Początkowo przyjęła, iż zjawisko wypalenia zawodowego dotyczy tych zawodów, w których następuje bliski kontakt dwóch osób: pracownika i jego klienta. Wynikające z tego zaangażowanie emocjonalne jest potencjalnym źródłem procesu wypalenia. Jednak później, głównie pod wpływem wyników badań przeprowadzonych przez Michaela Leitera oraz Bernadette Byrne, wprowadziła ona do swojej teorii kilka modyfikacji. Maslach uwzględniła, oprócz czynników indywidualnych, także czynniki organizacyjno-strukturalne jako przyczynę rozwoju wypalenia. Jest to o tyle istotne, iż badając to zjawisko, należy też uwzględnić warunki pracy danej osoby, gdyż mają one bezpośredni wpływ na jej motywację do wypełniania swoich obowiązków. Dodatkowo istotną kwestią jest umiejętność radzenia sobie ze stresem oraz odpowiednia organizacja pracy danej osoby. W późniejszym okresie badań nad wypaleniem stało się jasne, iż nie dotyczy ono jedynie zawodów opierających się na udzielaniu pomocy innym ludziom. W celu opracowania uniwersalnego modelu zjawiska wypalenia zawodowego przyjęto m.in., że jego przyczyną są niewłaściwe relacje pomiędzy daną osobą a jej otoczeniem⁹. Jednak o ile wielu psychologów zaakceptowało fakt, iż ryzyko wypalenia istnieje w niemal każdym zawodzie, o tyle jego dokładny zakres nie został dostatecznie poznany.

W przypadku Polski powierzchowne obserwacje zdają się sugerować eskalację problemu, lecz brak dokładnych badań na ten temat. Chwalebny wyjątek są obserwacje przeprowadzone w 2009 r. przez Bassama Aouila, psychologa z Instytutu Psychologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Powołany przez niego zespół starał się ocenić skalę wypalenia zawodowego w wybranych przedsiębiorstwach województwa kujawsko-pomorskiego oraz jego wpływ na jakość pracy. Pracowników podzielono na cztery grupy: wypalonych, niewypalonych, tuż przed wypaleniem i osoby nieambitne, ale odporne na wypalenie. Pracownicy „wypaleni” i „tuż przed wypaleniem” stanowili 48% ogółu, zaś osoby niedotknięte tym zjawiskiem – jedynie jedną trzecią wszystkich pracowników. Badanie wykazało, że problem wypalenia zawodowego zdecydowanie częściej dotyczy kobiet. Tłumaczy się to faktem, iż wiele z nich oprócz pracy zawodowej jest również obciążone domowymi obowiązkami. Niemalże pozbawione czasu wolnego, nie są w stanie rozwijać jakiejkolwiek pasji, która stanowiłaby skuteczny środek w walce z przepracowaniem i rutyną¹⁰.

Dobrym przykładem ukazującym wizerunek zjawiska wypalenia zawodowego w skali międzynarodowej są badania przeprowadzone w 2017 r. na zlece-

⁹ S. Tucholska, *Christiny Maslach...*, s. 301–317.

¹⁰ *Rynek pracy w Polsce...*

nie amerykańskiej korporacji Kronos zajmującej się m.in. dystrybucją oprogramowania biurowego. Ankieta zrealizowana wśród liderów zarządzania zasobami ludzkimi wskazała, iż 95% z nich przyznaje, że zjawisko wypalenia zawodowego prowadzi do obniżenia wydajności pracowników i pogorszenia wyników ich pracy. Blisko połowa ankietowanych była także zdania, iż zjawisko to przyczynia się do zwiększonej rotacji pracowników, co prowadzi do wymiany kadry pracowniczej niemal każdego roku. Sprawę pogarsza też fakt, iż większość pracodawców pomimo należycie udokumentowanych zagrożeń wynikających z nadmiernej rotacji preferuje inwestowanie w zatrudnienie nowych pracowników zamiast zadbać o szkolenie obecnych¹¹.

Etapy wypalenia zawodowego

Jak łatwo zauważyć, wypalenie zawodowe nie jest zjawiskiem objawiającym się nagle i spontanicznie; zamiast tego dojrzewa ono powoli pod wpływem wielu czynników. Za początek jego rozwoju można paradoksalnie uznać początek kariery danego pracownika, kiedy przejawia on duży entuzjazm odnośnie do swojej pracy i w pełni się w nią angażuje. Jest to ryzykowne zachowanie prowadzące do szybkiego zderzenia swoich oczekiwań zawodowych z codzienną rutyną. Wielu psychologów podjęło się próby sklasyfikowania kolejnych etapów rozwoju wypalenia zawodowego, przy czym jedną z popularniejszych jest ta opracowana przez Freudenbergera.

Pierwsze stadium charakteryzuje chęć udowodnienia własnej wartości, kiedy to pracownik angażuje się w swoją pracę do tego stopnia, że zaczyna niebezpiecznie ocierać się o pracobolizm, odczuwając wewnętrzny przymus pracy. Kolejne stadium to eskalacja potrzeby samodzielnej pracy, gdyż powierzanie jakichkolwiek ze swoich zadań współpracownikom byłoby oznaką niekompetencji. O następnym etapie mówimy w momencie, gdy pracownik poświęca się pracy kosztem życia prywatnego, przez co powoli zaniedbuje on swoje potrzeby. Praca staje się niemalże jedyną potrzebą wymagającą zaspokojenia, jednocześnie zaś wzrasta wykorzystywanie używek. Prowadzi to w konsekwencji do utraty dużej ilości energii i pierwotnego zapału. Pracownik popełnia coraz więcej błędów, nie wypełnia należycie swoich obowiązków, nie dostrzegając przy tym, że nie jest to konsekwencją nadmiernej ilości zajęć, ale jego nadmiernego zaangażowania. Dochodzi wreszcie do zmiany życiowych priorytetów, przez co

¹¹ *The Employee Burnout Crisis: Study Reveals Big Workplace Challenge in 2017*, <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/employee-burnout-crisis-study-reveals-big-workplace-challenge-2017> (5.01.2018).

osoba prowadząca bogate życie towarzyskie może nagle stać się pochłoniętym pracą introwertykiem. Kolejne stadium charakteryzuje się mechanizmem budowania niechęci do otaczającego świata, objawiając się unikaniem kontaktów z innymi ludźmi lub niechęcią i nietolerancją wobec wszystkich dookoła. Pojawiają się również dolegliwości fizyczne, które pogłębiają już i tak fatalne samopoczucie. W końcu dochodzi do sytuacji, w której dany pracownik całkowicie odcina się od otaczających go ludzi, uważając ich za niepotrzebne i niebezpieczne obciążenie. Wyobcowanie i brak perspektyw na przyszłość zagłusza coraz większymi dawkami używek, popadając w uzależnienie. Prowadzi to do pogłębienia się zmian charakteru danej jednostki, które objawiają się m.in. paranoidalnymi reakcjami na zainteresowanie ze strony innych ludzi, które mogą być traktowane jako potencjalny atak. W kolejnym stadium pracownik traci ostatecznie poczucie własnej autonomii i podmiotowości oraz rozwija się u niego przekonanie, iż jest on tylko pozbawionym znaczenia „trybem w maszynie”. Pogłębia to jego poczucie bezcelowości i braku perspektyw, a coraz większa izolacja prowadzi do rozwoju fobii społecznej. Ta zaś może się objawiać wybuchami niekontrolowanej paniki w kontaktach z innymi ludźmi. Ostatecznie u pracownika rozwija się depresja, która w zależności od stopnia zaawansowania może prowadzić do pojawienia się autodestruktywnych i samobójczych myśli. Za ostatnie stadium rozwoju wypalenia uznaje się całkowite wyczerpanie fizyczne, psychiczne i emocjonalne. Wiąże się to również z fatalną kondycją organizmu, który staje się podatny na wszelkie choroby¹².

Wypalenie zawodowe pracowników socjalnych i rola superwizji

Jak już wspomniano, zjawisko wypalenia zawodowego dotyka również pracowników socjalnych, których codzienne obowiązki koncentrują się na pomocy osobom potrzebującym. Z pomocą zarówno im, jak i innym pracownikom dotkniętym wypaleniem zawodowym przychodzi superwizja. Jest to znana od wielu lat specjalistyczna metoda kierowania pracownikami, która ma na celu udoskonalenie ich zdolności do osiągnięcia założonych celów poprzez stałą konsultację między nimi a kierownictwem bądź bardziej doświadczonymi kolegami po fachu. Dzięki temu mogą oni rozwijać swoją wiedzę i umiejętności, tak aby skutecznie rozwiązywać problemy, z jakimi się stykają w swojej pracy, ograniczając tym samym ryzyko wypalenia¹³.

¹² K. Erenkfeit, L. Dudzińska, A. Indyk, *Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego*, http://www.medycynasrodowiskowa.pl/Downloads/File/2012Vol15N3/MS_2012-314.pdf (18.12.2017).

¹³ J. Szmagałski, *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Warszawa 2009, s. 11.

Metoda ta zaczęła się rozwijać w XIX w. wśród amerykańskich i angielskich organizacji filantropijnych. Pracujący dla nich wolontariusze udzielali wsparcia ubogim rodzinom poprzez propagowanie wśród nich zdrowych wzorców życia. Wszyscy wolontariusze działali pod nadzorem tzw. *supervisors*, którzy doradzali też ochotnikom w sprawach związanych z wolontariatem¹⁴. Warto w tym miejscu zauważyć, iż obecnie pozycja superwizora jest często mylona z zawodem trenera osobistego. Należy pamiętać o tym, iż podstawową rolą trenera personalnego jest przekazywanie posiadanej przez siebie wiedzy na dany temat swoim podopiecznym oraz doskonalenie ich umiejętności, np. zdolności negocjacji lub zarządzania swoim czasem. Co zaś się tyczy superwizora, jego zadaniem jest przede wszystkim doradzanie danemu pracownikowi i jego motywowanie, pomagając mu przy tym w wyznaczaniu sobie celów do osiągnięcia i dostarczając narzędzi niezbędnych do ich realizacji. Tak więc superwizor ma przede wszystkim wspomagać działania pracownika bez narzucania mu własnych schematów postępowania¹⁵.

Superwizja pozwala w pełni wykorzystać zasób wiedzy teoretycznej w działaniach praktycznych, jednocześnie redukując częstotliwość zachowań nieprofesjonalnych bądź wręcz nieetycznych. Dzięki takiej praktyce pracownik socjalny nie pozostaje sam na sam ze swoimi problemami, a zamiast tego może je przedyskutować ze swoim przełożonym i określić, w jaki sposób może im przeciwdziałać¹⁶.

Superwizji przypisuje się obecnie trzy podstawowe role: profesjonalną, personalną oraz organizacyjną. Rola profesjonalna polega się na dostarczeniu pracownikowi socjalnemu zarówno umiejętności, jak i wiedzy, które są dla niego niezbędne w wykonywaniu swojego zawodu. Rola personalna skupia się na zwalczaniu emocjonalnych problemów, z jakimi spotyka się pracownik socjalny. Rola organizacyjna natomiast koncentruje się na kwestiach administracyjnych, skupiając się na jakości i skuteczności interwencji socjalnych¹⁷.

Superwizja pracy socjalnej w Polsce

W Polsce superwizja pracy socjalnej jest stosunkowo nowym zagadnieniem, o którym zaczęto mówić częściej po transformacji ustrojowej. Inicjatorami wykorzystania superwizji byli pracownicy Departamentu Szkolenia Ministerstwa

¹⁴ P. Domaradzki, J. Krzyszkowski, M. Sosnowski, A. Włoch, *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, Łódź 2016, s. 7.

¹⁵ A. Przybysz, *Trener nie równa się coach*, <https://www.karieramanagera.pl/edukacja-i-rozwoj/coaching/trener-nie-rowna-sie-coach> (5.10.2018)

¹⁶ M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, Warszawa 2013, s. 7–8.

¹⁷ P. Domaradzki, J. Krzyszkowski, M. Sosnowski, A. Włoch, *Superwizja pracy...*, s. 8.

Pracy i Polityki Socjalnej, którzy bazowali na materiałach zapożyczonych z brytyjskich placówek służb socjalnych. W dalszym ciągu metoda ta zdaje się być wykorzystywana stosunkowo rzadko, zwłaszcza w porównaniu z innymi państwami Unii Europejskiej. Jest ona jednak coraz częściej zauważana zarówno przez pracodawców, jak i przez służby rządowe, czego wynikiem jest chociażby wpisanie jej na listę przedmiotów do nauczania dla pracowników służb socjalnych¹⁸. Jest to kwestia o tyle istotna, iż w Polsce od lat problem stanowi niewielka liczba pracowników socjalnych, która wynosi prawie 52 tys., zatrudniona w około 2,5 tys. ośrodków pomocy społecznej (dane z 2014 r.). Niewielka kadra wymusza szczególną uwagę pracodawców w kwestii wypalenia zawodowego ich pracowników, gdyż spadek efektywności ich pracy będzie natychmiastowo odczuwalny¹⁹. Jedną z przyczyn powszechności występowania wypalenia zawodowego wśród pracowników socjalnych jest szeroki zakres obowiązków, jaki na nich spoczywa. Do podstawowych czynności wykonywanych przez pracownika socjalnego należą m.in. udzielanie informacji i wskazówek osobom w trudnych sytuacjach życiowych, udzielanie szeroko rozumianej pomocy podopiecznym ośrodka opieki społecznej, pomoc dla osób potrzebujących w ubieganiu się o pomoc materialną bądź praca terenowa mająca na celu obserwację i kontrolę funkcjonowania codziennego życia osób przebywających pod opieką OPS. Tak szeroki zakres czynności zawodowych bez wątpienia prowadzi do szybkiego wzrostu poziomu stresu i przemęczenia²⁰.

Dodatkowy problem stanowi fakt, iż pracownicy socjalni często spotykają się z aktami agresji ze strony swoich klientów. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w 2016 r. prawie 80% spośród pracowników socjalnych odczuwa zagrożenie ze strony osób, z którymi stykają się zawodowo, a 98% było świadkami agresywnych zachowań w swoim miejscu pracy. Prawie 90% ankietowanych przyznało, że po zakończeniu pracy zmagają się ze znacznym wyczerpaniem psychicznym, pojawiają się również u nich zróżnicowane zaburzenia psychosomatyczne. Dodatkowo wielu pracowników socjalnych skarży się na zaburzone relacje z członkami swoich rodzin ze względu na funkcjonowanie w ciągłym napięciu oraz nadmierną ilość obowiązków. Tak więc kontakty z klientami prezentującymi patologiczne zachowania mogą prowadzić do zaburzeń w życiu osobistym pracowników socjalnych²¹.

¹⁸ J. Szmagański, *Superwizja pracy...*, s. 15–16.

¹⁹ <https://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna/raporty-i-statystyki/statystyki-pomocy-spoecznej/statystyka-za-rok-2015/> (6.10.2018).

²⁰ <https://www.arslege.pl/zadania-i-obowiazki-pracownika-socjalnego/k101/a7099/> (6.10.2018).

²¹ M. Boryczko, *Bezpieczeństwo pracy socjalnej. Niech nas ktoś wreszcie wysłucha*, Gdańsk 2016, s. 66–90.

W związku z brakiem konkretnych ogólnych ustaleń dotyczących standardowego przeprowadzania procesu superwizji w naszym kraju przybiera ona różnorakie formy. Jednak bez względu na jej ogólny przebieg posiada ona z reguły siedem charakterystycznych cech istotnych w przypadku pracy socjalnej:

1. Relacja interpersonalna: jest to relacja dwóch lub więcej osób, gdzie bardziej doświadczony superwizor wspiera swojego kolegę po fachu zmagającego się z problemem trudnym do samodzielnego rozwiązania.
2. Cele placówki: bez względu na to, kim jest osoba superwizowana, cały proces będzie skupiał się na należyтым wypełnieniu celów jej miejsca pracy.
3. Przepływ władzy, informacji i emocji: w procesie superwizji istotne jest wykorzystanie autorytetu superwizora jako osoby zdolnej do udzielenia wsparcia, która przekazuje zarówno informacje na dany temat, jak i gotowa jest wyrazić swoją szczerą opinię oraz udzielić wsparcia.
4. Wartości profesjonalne: superwizja nie jest jedynie spotkaniem towarzyskim, ale ma na celu wzrost i podkreślenie profesjonalizmu personelu.
5. Jakość pracy: superwizor ma za zadanie wspieranie pracowników i dostarczanie im informacji po to, aby skuteczność ich pracy uległa polepszeniu.
6. Kryteria ewaluacji: ocena skuteczności pracy superwizora opiera się na stopniu zadowolenia pracowników z superwizji oraz na skuteczności ich pracy.
7. Udział stron: superwizja angażuje z reguły cztery strony – placówkę, superwizora, superwizowanego i klienta²².

Dodatkowo wyróżnia się cztery standardowe typy superwizji, które określone są na podstawie tzw. dojrzałości zawodowej osoby superwizowanej, czyli zakresu jej kompetencji oraz zaangażowania w wykonywane obowiązki.

Pierwszy typ to superwizja opiekuńcza. W przypadku niewielkiej dojrzałości zawodowej pracownika superwizor sprawuje jedynie funkcję opiekuńczą, edukując swojego podopiecznego w zakresie jego kontaktów z klientami, co umożliwi mu dalszy rozwój zawodowy.

Superwizja szkoleniowa również posiada charakter edukacyjny i szkoleniowy, jednak w tym przypadku także superwizor bierze na siebie częściowo odpowiedzialność za pracę osoby superwizowanej z klientami. Dodatkowo zostaje opracowany szczegółowy plan rozwoju, który pozwala superwizowanemu na samodzielny i skuteczny rozwój.

Superwizja konsultacyjna skupia się przede wszystkim na pracy z osobami o wyższym poziomie dojrzałości zawodowej. Cała odpowiedzialność za pracę z klientami spoczywa na nich, ale w trudniejszych sytuacjach konsultują się oni z superwizorem.

²² M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie...*, s. 9–10.

W przypadku superwizji kierowniczej zarówno superwizor, jak i superwizowany ponoszą odpowiedzialność za pracę z klientem, ale ich relacje mają charakter typu pracodawca–przełożony. Superwizor ma za zadanie koordynację pracy swojego podopiecznego, pełni funkcję jego menedżera²³.

Tak więc przechodząc do kwestii superwizji pracownika socjalnego, który uległ wypaleniu zawodowemu, należy pamiętać, że jedną z pierwszych przypadłości, jakie go dopadają, jest stres. Rozwija się on nie tylko ze względu na styczność z osobami, których dotyczą liczne trudności życiowe i cierpienia, ale także z ich agresją, którą często rozładowują właśnie na wspomnianym pracowniku²⁴. Stałe wysłuchiwanie gróźb ze strony klientów często wywołuje strach, który nie opuszcza danego pracownika przez dłuższy czas, nawet wtedy, gdy jest to strach irracjonalny.

Sprawę pogarsza fakt, iż takie sytuacje są często ignorowane przez przełożonych traktujących całą sprawę jako groźby bez pokrycia. Za podstawową formę wsparcia dla pracowników dotkniętych różnymi formami zastraszania uważa się już samą możliwość kontaktu z superwizorem, który gotów będzie ich wysłuchać bez osądzania i krytykowania. Ich pierwszą potrzebą jest pozbycie się traumy, sam superwizor powinien zaś zachowywać się współczująco i być wsparciem, zamiast rozpatrywać praktyczne aspekty rozwiązania problemu. Najlepsze efekty można osiągnąć w sytuacji, gdy między pracownikiem a superwizorem istnieją pozytywne relacje budowane od dłuższego już czasu. W przypadku pojawiania się prób zastraszania wielu pracowników skuteczna może się okazać superwizja grupowa. Daje ona szansę na uczenie się na podstawie doświadczeń innych osób, a dla osiągnięcia najlepszych wyników powinna być to stosunkowo mała grupa składająca się z około dwunastu osób²⁵.

W przypadku wyboru superwizora coraz częściej mówi się o zatrudnieniu osoby spoza danej placówki, tak aby uniknąć sytuacji, gdzie będzie on celowo ignorował danego pracownika bądź działał na jego niekorzyść ze względu na przeszłe zatargi. Badania prowadzone w tym kierunku nie wskazują jednoznacznie, czy lepszym superwizorem jest osoba nieznana, czy bardziej doświadczony kolega po fachu, niemniej coraz częściej pracownikom pozostawia się możliwość złożenia petycji o przyznanie konkretnej pomocy. Czasami wprowadza się obowiązkową superwizję, która odbywa się pod koniec roku, tak by każdy pracownik mógł przedstawić dręczące go problemy i zapoznać się z możliwościami ich rozwiązania. Przykładem instytucji, która skutecznie wprowadziła taką formę superwizji, jest Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Sopocie²⁶. Także inne polskie instytucje pomocy społecznej tworzą własne metody wsparcia dla

²³ *Ibidem*, s. 13–14.

²⁴ J. Szmagałski, *Superwizja pracy...*, s. 61.

²⁵ *Ibidem*, s. 66.

²⁶ *Ibidem*, s. 220.

pracowników obciążonym wypaleniem zawodowym. Na przykład spotkania superwizyjne mogą się odbywać dwa razy w miesiącu jako odpowiednio superwizja interwencyjna i terapeutyczna. Osoby biorące udział katalogują swoje bieżące problemy, określając, która z tych wersji superwizji jest dla nich istotniejsza. Na takim spotkaniu pracownik opowiada, co dokładnie zdołał już osiągnąć razem ze swoimi klientami, a co jeszcze zostało do zrobienia. Pozostali pracownicy mogą wtedy wygłosić swoje opinie i zasugerować, co zrobiliby w danej sytuacji, podpowiadając tym samym swojemu koledze potencjalne rozwiązania. W ten sposób można rozwiązać nie tylko problemy indywidualne każdego z pracowników, ale też usprawnić funkcjonowanie całego zespołu dzięki poprawieniu wzajemnych relacji²⁷.

Istnieje szereg strategii, które są często wykorzystywane w przypadku superwizji dotyczącej tak poważnego kryzysu, jakim jest wypalenie zawodowe. Jedną z nich jest strategia osobistego postanowienia. Polega ona na osobistych i ściśle kontrolowanych tylko przez pracownika decyzjach, które dotyczą istotnych życiowych wyborów. Działanie to ma na celu poprawę samooceny i wzrost poczucia kontroli nad swoim życiem.

Kolejną stanowią przekonania normatywne. Ta strategia polega na podaniu w wątpliwość wszelkich nieprawidłowych osobistych norm i przekonań, takich jak bezowocność własnej pracy, poprzez konfrontację z faktami. Na tej podstawie pracownik formułuje nowe normy i przekonania mające bardziej pozytywny wydźwięk.

Kolejna strategia to kształtowanie systemu wartości. Skupia się ona na odnajdywaniu, nadawaniu definicji i przyjmowaniu tych wartości, które dla pracownika mają największe znaczenie, np. zdrowie lub szczęście rodzinne. Pozwala mu to na ochronę przed podejmowaniem decyzji, które mogą te wartości naruszyć.

Jeszcze jedną strategią, o której warto wspomnieć, jest zwiększanie poczucia własnej wartości. Koncentruje się ona na znajdowaniu sposobów radzenia sobie z negatywnym stosunkiem do własnej osoby, aby zwiększyć poczucie własnej wartości. Istnieje jeszcze długa lista podobnych strategii, które można wykorzystać w przypadku superwizji, jednak wszystkie sprowadzają się do wsparcia pracownika socjalnego w jego starciu z wypaleniem zawodowym²⁸.

W celu skutecznienia każdej sesji superwizyjnej istotne jest szczegółowe określenie zagadnień, jakie będą na niej poruszane. Istnieją różnorodne metody ich wyboru. Jedną z popularniejszych jest propagowana przez Petera Hawkinsa i Robina Shoheta metoda siedmiu trybów zwanych też „oczami”. Pozwala ona skupić się na konkretnych problemach, co oczywiście wpływa pozytywnie na efekt sesji.

²⁷ *Ibidem*, s. 220–225.

²⁸ M. Grewiński, B. Skrzypczak, *Superwizja pracy socjalnej*, Warszawa 2013, s. 391.

Tematem pierwszego „oka” jest skoncentrowanie się superwizowanego na konkretnej osobie, tj. na jednym z jego współpracowników, z którym pozostaje w napiętych stosunkach. Pozwala mu to na spojrzenie na daną osobę pod innym kątem, dzięki czemu jest w stanie wytworzyć z nią pozytywne relacje.

Drugie „oko” skupia się na przeanalizowaniu działań podejmowanych przez superwizowanego. Pozwala to danemu pracownikowi nie tylko na dokładne przyjrzenie się własnym schematom zachowań, ale również na wypracowanie alternatywnych metod rozwiązania danej sytuacji. Kluczem jest zachęcenie pracownika do samodzielnej oceny swojej pracy oraz wybrania tej metody działań, która mu odpowiada.

Trzecie „oko” opisuje relacje pomiędzy pracownikiem a jego klientem. Dzięki niemu istnieje możliwość określenia prawdopodobnych ścieżek rozwoju tej relacji w zależności od zachowania pracownika. Pracownik może w tym miejscu uświadomić sobie, jakimi dokładnie emocjami kieruje się w kontakcie z klientem, i pracować nad zredukowaniem tych negatywnych.

Czwarte „oko” jest niejako rozwinięciem poprzedniego, gdyż opiera się ono na głębszym poznaniu superwizowanego – jego uczuć w stosunku do jego klientów oraz teorii, fantazji i marzeń, które kształtują się w trakcie kontaktów z nimi. Pozwala to pracownikowi nie tylko na lepszy rozwój samoświadomości, ale także na jasne wyznaczenie granicy emocjonalnej pomiędzy nim a petentami.

W piątym „oku” podejmuje się kwestię relacji między superwizorem a superwizowanym. Pracownik zyskuje dzięki temu możliwość dalszego badania relacji między nim a klientem poprzez porównanie ich do relacji ze swoim superwizorem, podczas gdy jego opiekun przygląda się relacji ze swoim podopiecznym w celu upewnienia się co do skuteczności podjętych przez siebie działań.

Szóste „oko” koncentruje się na zachowaniu samego superwizora w kontakcie z jego podopiecznym, tak aby na jego podstawie określić, w jaki sposób superwizowany wpływa na innych ludzi, co pozwoli na wskazanie negatywnych zachowań i opracowanie metody ich eliminacji.

Ostatnie, siódme „oko” próbuje określić, w jaki sposób środowisko, w którym funkcjonuje superwizowany, ma wpływ na jego pracę. Bardzo często problemy w pracy są następstwem problemów w życiu prywatnym, np. ze względu na napięte stosunki w rodzinie pracownika. Istotne są również ograniczenia kulturowe wymuszające na superwizowanym i jego klientach konkretne postawy wobec siebie nawzajem, chociażby ze względu na różnicę płci lub wieku²⁹.

²⁹ P. Henderson, J. Holloway, A. Millar, *Superwizja w praktyce*, Warszawa 2014, s. 76–78.

Podsumowanie

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem powszechniejszym, niż mogłoby się początkowo wydawać, dotyczącym nie tylko osoby pracujące na co dzień z innymi ludźmi, ale także przedstawicieli różnych zawodów. Z każdym kolejnym badaniem dotyczącym tego zagadnienia poszerzamy naszą wiedzę na temat sposobów przeciwdziałania wypaleniu. Superwizja stanowi więc efekt pracy wielu socjologów i psychologów, którzy opracowali szereg metod zwalczania wypalenia zawodowego; jest to proces bardzo elastyczny, który można modyfikować w zależności od potrzeb superwizowanego. W przypadku wypalenia zawodowego, którego źródło leży w wielu występujących wspólnie czynnikach, superwizja powinna być przeprowadzana w sposób uwzględniający różne zagadnienia, takie jak pomoc pracownikowi w odzyskaniu satysfakcji z pracy, zwalczenie jego negatywnego nastawienia do innych ludzi bądź przywrócenie poczucia, że to, co robi, ma sens. Przed superwizorem stoi niełatwe zadanie dobrania w ramach superwizji takiej metody działania, aby przynosiła ona jak najlepsze efekty w trakcie sesji z konkretnym pracownikiem. Wymaga to od superwizorów stałego poszerzania swojej wiedzy na temat tego zagadnienia. Istotne jest również podejście przełożonych, którzy muszą pamiętać, że superwizja nie jest zwykłą fanaberią, ale sposobem na zwiększenie wydajności pracy w danej instytucji. Pracownik chroniony przed wypaleniem zawodowym to pracownik bardzo wydajny, taki, który swoim profesjonalizmem podnosi prestiż swojego miejsca pracy. W związku z tym dalszy rozwój funkcji superwizora w naszym kraju jest niezbędny, podobnie jak u wielu naszych europejskich sąsiadów.

Bibliografia

- Boryczko M., *Bezpieczeństwo pracy socjalnej. Niech nas ktoś wreszcie wysłucha*, Gdańsk 2016.
- Domaradzki P., Krzyszkowski J., Sosnowski M., Włoch A., *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, Łódź 2016.
- Gramlewicz M., *Zjawisko wypalenia zawodowego wśród pracowników zajmujących się pracą socjalną*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne” 2012, nr 1, s. 449–465.
- Grewiński M., Skrzypczak B., *Superwizja pracy socjalnej*, Warszawa 2013.
- Henderson P., Holloway J., Millar A., *Superwizja w praktyce*, Warszawa 2014.
- Lipowska J., *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych*, Poznań 2016.
- Łuczyńska M., Olech A., *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, Warszawa 2013.
- Ostrowska M., Michcik A., *Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy, skutki, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka” 2013, nr 8, s. 22–25.
- Szmagalski J., *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Warszawa 2009.
- Tucholska S., *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*, „Przegląd Psychologiczny” 2011, nr 44(3), s. 301–317.

Netografia

- Erenkfeit K., Dudzińska L., Indyk A., *Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego*, http://www.medycynasrodowiskowa.pl/Downloads/File/2012Vol15N3/MS_2012-3_14.pdf (18.12.2017).
- <https://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna/raporty-i-statystyki/statystyki-pomocy-spoecznej/statystyka-za-rok-2015/> (6.10.2018).
- <https://www.arslege.pl/zadania-i-obowiazki-pracownika-socjalnego/k101/a7099/> (6.10.2018).
- Przybysz A., *Trener nie równa się coach*, <https://www.karieramanagera.pl/edukacja-i-rozwoj/coaching/trener-nie-rowna-sie-coach> (5.10.2018).
- Rynek pracy w Polsce. Wypalenie zawodowe kosztowne dla gospodarki*, <https://finanse.wp.pl/rynek-pracy-w-polsce-wypalenie-zawodowe-kosztowne-dla-gospodarki-6114585316771457a> (5.01.2018).
- The Employee Burnout Crisis: Study Reveals Big Workplace Challenge in 2017*, <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/employee-burnout-crisis-study-reveals-big-workplace-challenge-2017> (5.01.2018).

THE ROLE AND IMPORTANCE OF SUPERVISION IN PREVENTING THE BURNOUT OF SOCIAL WORKERS

Abstract

Occupational burnout is a phenomenon which appears mostly among workers, whose jobs' main goal is to provide help for other people. Too often the workers themselves are blamed for its development, when in fact it is usually unavoidable. Disappointment with your own job, leads to a decrease in effectiveness, which in turn, leads to multi- million loses. People, who are affected by burn-out, can seek help in 'supervision'. This is a special working method which helps you to achieve set goals by having regular consultations with your supervisor and professional colleagues. This is a relatively new issue in Poland, which has become widely known only after the transformation of the political system. This method has been continually perfected over many years, taking full advantage of the theoretical knowledge about improving work efficiency.

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, praca socjalna, superwizja, spadek efektywności

Keywords: burnout, social work, supervision, decrease of effectiveness